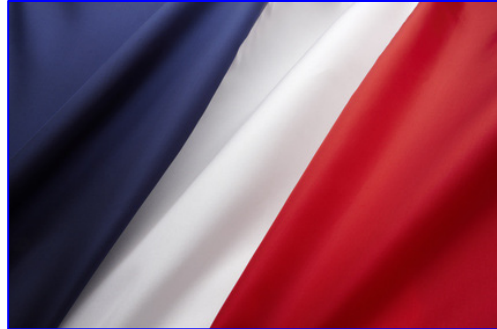


Die dritte Revolution in der Mitarbeiterführung

Fortschritt besteht nicht in der Verbesserung, dessen was war, sondern in der Ausrichtung auf das, was sein wird!

Khalil Gibran (Philosoph und Dichter, 06.01.1883 - 10.04.1931)



Am Vorabend der Revolution

Die erste war die Industrielle Revolution, die zweite war die 68-iger Revolution. Es mehren sich die Zeichen für die Anbahnung einer dritten Revolution. Eines dieser Anzeichen ist, das die reine Verbesserung gegenwärtiger Konzepte und Modelle nicht greifen, keinen Fortschritt mehr bringt. Wenn Evolution keine Entwicklung mehr bringt, dann ist es Zeit, völlig neu anzusetzen.

Die Anzeichen I: Mehr vom Selben

Wieder ein neuer Persönlichkeitstest mit Modell und Audit. Noch einmal das Mantra des Kommunikationstrainings von Ich-Botschaften, Fragetechnik bis zur Optimierung der persönlichen Ausstrahlung. Noch ein Relaunch des Mitarbeiter-Jahres-Gesprächs und noch einmal neue Leitlinien für Führung und Organisation. Noch ein Buch mit neuen Ratschlägen wie Führung geht. Noch einmal ein Durchrühren und Durchkneten der Führungsmodelle, ob sie nun kooperativ, transformational oder sonst wie heißen. Und die Appelle an die Führungskräfte, mehr zu kommunizieren, respektvoll zu sein, den Mitarbeiter in den Mittelpunkt zu stellen. All das wirkt fast hilflos, ja ohnmächtig, und in ihrer wirkungslosen Wiederholung geradezu naiv.

Die Anzeichen II: Die Kurve des Fortschritts stagniert

Das soll nun nicht heißen, dass wir alles über Bord werfen dürfen, was oben aufgeführt wurde. Nein, wir brauchen alles weiterhin, aber die Ergebnisse sind ernüchternd. Schaut man in die Studien, so finden wir, dass Mitarbeiter-Zufriedenheit konstant schlecht oder gut ist, je nach Auslegung. Mitarbeitergespräch als Instrument mehr insulär als wirklich gepflegt und genutzt wird und ansonsten eher als lästige Bedienung eines Systems gesehen wird. Mobbing geblieben und Burnout gestiegen ist. Ebenso ist die gefühlte Überforderung gewachsen. Psychosomatische Krankheiten nehmen ebenfalls zu.

Die zweite Revolution hat sehr, sehr viel gebracht. Sie war zwingend und unverzichtbar und ihre Errungenschaften müssen bleiben. Ein ganzer Typus von (autoritärer) Führungskraft ist (fast) verschwunden. Die Mitarbeiter sind beteiligt, geschützt, ja fast emanzipiert. Aber die Entwicklungskurve hat sich deutlich abgeflacht, sie stagniert. So kommen wir nicht mehr wirklich weiter. Und es nützt auch nichts, wenn wir „mehr vom selben“ praktizieren.

Zu Fuß gegen den ICE

Die Ursache ist einfach: Die natürliche Führungs- und Steuerungsfähigkeit von Führungskräften ist der Dynamik und Komplexität der Organisationen zunehmend nicht mehr gewachsen. Die Dynamik gleicht einer Dampflok und die Führungskräfte versuchen zu Fuß mitzuhalten. Es rumpelt und holpert. Aber wir halten das für normal. Wir haben uns daran gewöhnt, denn es entwickelte sich langsam und allen anderen geht es ja auch nicht anders. Und die Unternehmensmaschinen laufen gut. Auch die Daten zur Erfassung des Wohlstandes können sich sehen lassen. Umso augenfälliger sind die „Hitzeerscheinungen“, als Folge zunehmender Reibung: Mobbing, Burnout, Überforderungen und Zunahme der Psychosomatiken.

Ursache dieser Reibungen ist, dass die Veränderungsdynamik die Anpassungsfähigkeit der Menschen überstiegen hat. Hier werden noch höhere Kommunikationsfähigkeiten und noch ausgefeiltere Persönlichkeitsmodelle und –audits nicht mehr reichen. Das wäre so, als wollten wir durch noch schnelleres Laufen mit einem ICE auf einer Höhe bleiben. Und so müssen wir aufpassen, dass der globale Erfolg unserer Unternehmen nicht auf dem psychischen Rücken der Menschen ausgetragen wird.

Das Boiled-frog-syndrom

Warum merken wir diesen Wandel nicht? Für die Vorstände werden Kästchen verschoben und die Gesichter in den Meetings verändern sich. Für die Führungskräfte nehmen einfach die Aufgaben und Projekte zu. So bleibt die eigentliche Veränderung unsichtbar, nämlich das Verschwimmen der Verantwortlichkeiten. Ein Frosch der plötzlich in heißes Wasser getaucht wird, springt aus dem Topf und rettet sein Leben. Wird das Wasser jedoch langsam erhitzt, dann verpasst er den Moment.

Wenn wir scheitern, zweifeln wir an unseren Fähigkeiten. Nicht an der Rechtmäßigkeit oder Angemessenheit der Aufgaben. Wen sollten wir auch dafür verantwortlich machen? Es ist wie ein Kampf gegen einen unsichtbaren Feind. Das Videospiel mag immer noch das gleiche sein, aber die Programme hinter den Figuren lösen sich ab, verändern Ihren Code, gehen ineinander über.

Der Blick in die Zukunft: Was kommt auf uns zu und worauf können wir uns einstellen?

Führungsfähigkeit 1: Machtexperte

Die Sicherheit in diesem Verantwortungs- und Entscheidungsgefüge klar zu kommen, ist daher ein Merkmal der Führungskraft für die Zeit nach der 3. Revolution.

Die Veränderungen von Oben treffen in zunehmender Geschwindigkeit auf ein mittleres Management, das scheinbar nicht in Lage ist, die Veränderungen umzusetzen. Das Wort von der Lehm- und Lähmschicht hört man immer häufiger in den Vorstandsfloren.

Führungsfähigkeit 2: Aufgabenexperte

Früher hatte die Führungskraft eine neue Aufgabe zu erlernen, zu strukturieren, um sie dann an die Mitarbeiter weiter zu geben. Jetzt aber ergibt sich eine zweite Herausforderung für die Führungskräfte der neuen Zeit: Sie müssen Aufgabenexperten sein. Wie müssen Aufgaben zugeschnitten und aufbereitet sein, wie sind Aufgaben motivierend und für wen genau? Wie muss man die Mitarbeiter instruieren und coachen, damit *Sollen* und *Können* übereinstimmen?

Führungsfähigkeit 3: Arbeitsexperte

Für die neue Führungskraft nimmt die reine Führung einen ganz anderen Stellenwert an. Es wird völlig normal mit dem Mitarbeiter über Perspektiven, neue Regeln, Entwicklungen, Störungen, Abläufe, eben über die Arbeit als solche zu reden. Dafür braucht man ein Instrumentarium, das hilfreich ist und die Gespräche strukturiert. Was können wir in der nächsten Woche besser machen? Wo haben sich Metaregeln verändert und wo können wir sie verbessern?

www.leadion.de , Ulrich Grannemann, 2010