



Warum Leadership und Motivation untrennbar sind

Andreas von Studnitz im Interview mit dem Deutschen Sparkassen- und Giroverband in Berlin

DSGV: Die deutsche Wirtschaft tut sich immer noch schwer mit einem durchgreifenden Aufschwung, und die Unternehmensinsolvenzen nehmen weiter zu. Womit erklären Sie sich diese Fakten?

AvS: Neben tatsächlich ungünstigen Rahmenbedingungen wie bürokratischen Hindernissen, Berichtspflichten sowie die nicht immer nachvollziehbaren Entscheidungen von Kammern und sonstigen Organisationen gibt es meines Erachtens nach ein Hauptproblem, das leider durch die aktuelle politische Diskussion überdeckt wird: Viele Manager und Führungskräfte können gar nicht führen, weil Sie dafür nie eine ganzheitliche Wertegrundlage bekommen haben und ihre Weiterbildung in den meisten Fällen Themen beinhaltet, die mit der Kernaufgabe „Mitarbeiterführung“ allenfalls am Rande zu tun haben. Das eigentliche Problem der deutschen Wirtschaft besteht also darin, dass wir insgesamt zu viele Zahlenmanager und zu wenig „Leader“ haben. Zu wenig Führungskräfte also, die wie Sprenger es ausdrückt, mit Herzblut ihre Mitarbeiter zu den vereinbarten Zielen mit-nehmen. An dieser Stelle mangelt es meiner Wahrnehmung nach insgesamt an ausreichendem Problembewusstsein.

DSGV: Was meinen Sie genau damit?

AvS: Führungsfähig ist ein Vorgesetzter erst dann, wenn es ihm gelingt, zusammen mit seinen Mitarbeitern einerseits eine hohe Wertschöpfung zu produzieren und andererseits ein als nachhaltig motivierend und Engagement bewirkendes Betriebsklima zu gestalten. Beides bedingt aneinander und ist in einer guten Balance zu halten, um nachhaltig zu wirken. In diesem Sinne sind jedoch viele Manager nicht führungsfähig. Christian Scholz, BWL-Professor an der Universität Saarbrücken, bringt die tatsächlich vorhandene Haltung vieler Spitzenmanager in seinem neuesten Buch „Human Capital Management“ auf den Punkt: Darin berichtet er über ein von ihm moderiertes Erfahrungsaustauschtreffen von Finanzvorständen der 30 Top-Dax-Unternehmen. Es geht um das Thema „Woher kommen die Differenzen bei Unternehmensübernahmen zwischen Kaufpreis und reinen Vermögenswerten?“ Im Zusammenhang mit der Schaffung von Synergien wurde bei dieser Veranstaltung zwar oft und ausgiebig der jeweilige Personalbestand erwähnt – allerdings ausschließlich als mögliches Abbaupotenzial. Darüber hinaus kamen die Mitarbeiter als Teil der Unternehmen nicht mehr vor. Einer der Finanzvorstände kommentierte zu allem Überfluss noch: „Herr Scholz wird es mir verzeihen, dass wir hier nicht über Mitarbeiter reden – aber für uns gibt es Wichtigeres!“ Das Fatale an dieser Situation ist, dass im hierarchischen Unterbau solcher Manager überwiegend ebenso denkende Führungskräfte anzutreffen sind.

DSGV: Welche Ursachen machen Sie für diese Werthaltung verantwortlich?



AvS: Leider werden seit vielen Jahren in der Ausbildung von zukünftigen Managern und Unternehmensberatern an Universitäten und „Kaderschmieden“ und Branchenakademien die Wissensvermittlung einseitig auf Betriebswirtschaftslehre und Controlling fokussiert. Gelehrt wird darin, wie Kosten und Prozesse „optimiert“, sprich so gestaltet werden, dass bei dem geringst möglichen Kostenansatz ein Optimum an Gewinn erzielt wird. Ein Blick in die Lernangebote dieser Institutionen bestätigt meine Aussage. Ein medienbekannter Schweizer BWL-Professor titelte in einer Tageszeitung vor einiger Zeit: „Manager werden ausschließlich für Resultate bezahlt!“. Und das meint er auch wohl so einseitig. Denn weder in diesem Beitrag für eine „Karriereseite“, noch in einem seiner zahlreichen Bücher propagiert er ausdrücklich den Gegenwert: Nämlich dass „Resultate“ selbstverständlich nicht um den Preis Menschen verachtender Methoden erbracht werden dürfen! Obgleich also die betriebswirtschaftstheoretischen Überlegungen zweifellos richtig und notwendig sind, kommt ein Faktor bei der Aus- und Weiterbildung eindeutig zu kurz: Es ist nämlich ebenfalls Führungsaufgabe und -verantwortung, dass Mitarbeiter in diesen optimierten Prozessen ihren Platz finden, sich entfalten und auf der Basis eines guten Betriebsklimas schließlich die geforderte hohe Produktivität bringen können. Denn nur ehrliche menschliche Wertschätzung führt zu nachhaltiger Wertschöpfung.

DSGV: Welche Folgen ergeben sich daraus im Einzelnen in dermaßen geführten Unternehmen?

AvS: Mitarbeiter in so „geführten“ Unternehmen bekommen zwei vollkommen gegensätzliche Botschaften vermittelt: Einerseits werden sie in öffentlichen Verlautbarungen des Managements als wichtigster Erfolgsfaktor dargestellt. Andererseits erfahren sie jedoch in der internen Praxis, dass sie vom Management abhängig und grundsätzlich beliebig austauschbar sind. Besonders deutlich wird dies für die Betroffenen – und die überraschte Öffentlichkeit – immer dann, wenn Unternehmenslenker geplante Massenentlassungen als erstes den Medien berichten. Diese Zweideutigkeit ist jedoch menschlich problematisch, denn die Mitarbeiter empfinden die Bekenntnisse ihres Managements vielfach als zynisch. Von ihnen wird immer mehr Engagement und Loyalität verlangt, wobei sie aber beides umgekehrt nur selten erfahren. Andererseits ist diese Zweideutigkeit aber auch ökonomisch kontraproduktiv, denn Unternehmen gehen damit erhebliche Personalrisiken ein: Fehlende Leistungsträger, falsch oder gar nicht qualifizierte Mitarbeiter, Verlust der High-Potentials an den Wettbewerb, geringe Leistungsbereitschaft und -fähigkeit. Gerade der letzte Aspekt sollte alle Manager wachrütteln: Gallup ermittelte im letzten Jahr, dass 80% der deutschen Arbeitnehmer mehr oder weniger unengagiert arbeiten.

DSGV: Was muss Ihrer Meinung nach getan werden, um diese Situation zu verändern?

AvS: Als erstes muss sich das Management eines Unternehmens selbst in die Pflicht nehmen: Hier muss sich ein Bewusstseinswandel einstellen hin zu einer ganzheitlich Werte orientierten Haltung und Handlung im Kleinen und Großen, die sich dann in die Organisation durch Richtlinien und deren kontrollierte Umsetzung auswirkt. Neben die „kaufmännischen Werte“



sollten dabei in erster Linie Aufrichtigkeit und Loyalität treten. Gerade solche nicht immer „bequemen“ Werthaltungen sind es, die Führungskräften oftmals fehlen, weil in der Vorbereitung oder Weiterqualifizierung als Vorgesetzter auf diese Aspekte in der Regel verzichtet wird. Zu einer ganzheitlich handelnden Führungskraft gehören aber auch einige „Klassische Tugenden“ wie Klugheit, Gerechtigkeit, Mäßigung, gegenseitiger Respekt sowie die Anerkennung der Person des Mitarbeiters, ohne die gute Führung für mich einfach nicht denkbar ist. Es muss also im Kern einer nachhaltigen, sozialverträglichen und umfassenden Führungskräfteentwicklung darum gehen, die Persönlichkeiten von (angehenden) Vorgesetzten zu entwickeln! Genauer gesagt, dass diese Menschen die beschriebenen Werte leben und im Umgang mit den Mitarbeitern spürbar werden lassen, um „zielorientierte Führung“ sowie „Handeln aus Einsicht“ zu bewirken. Ich komme deshalb noch einmal bewusst auf den Wert „Loyalität“ zurück: Aus der Mitarbeitersicht geht es nicht nur um die korrekte Erfassung dessen, was die Führungskraft beabsichtigt. Es geht umgekehrt vielmehr auch darum, dass die Führungskraft das Vertrauen hat, dass der Mitarbeiter die übernommene Aufgabe in ihrem oder seinem Sinn realisiert. Und dass der Mitarbeiter auch darauf vertrauen kann, dass seine Führungskraft hinter ihm steht, wenn einmal nicht das erwartete Arbeitsergebnis erreicht wurde. Kurzum: Loyalität funktioniert entweder beidseitig oder gar nicht.

DSGV: Kann es denn allein bei diesem Sinneswandel bleiben und lassen sich derartige Werte in einer von Individualismus und Gewinnstreben geprägten Gesellschaft überhaupt vermitteln?

AvS: Dies ist natürlich erst der Anfang eines Veränderungsprozesses. Aber ein Management, das die aufgeführten Werte im Unternehmen durchsetzt und sich selbst daran hält, wird automatisch bei der Weiterbildung seiner Führungskräfte einen gesunden Ausgleich zwischen der Vermittlung von Management- und Führungs-Know-how bewirken. Beides muss ja ineinander greifen. Und „Führen“ ist in erster Linie ein zwischenmenschlicher Prozess, der vor allem soziale Kompetenzen erfordert. Diese Kompetenzen kann und muss man jedoch lernen – eine entsprechende charakterliche Eignung einmal vorausgesetzt. Überhaupt sollte man sich angewöhnen, Bemerkungen wie „entweder man kann führen oder nicht“ als das zu entlarven, was sie sind: Unsinn, der sich durch nichts untermauern lässt. Denn derlei Gedanken einmal konsequent weiterverfolgt, rücken die Führungstätigkeit in die Nähe einer „Berufung“, machen aus ihr etwas, das nur besonders talentierten und auserwählten Menschen gewissermaßen in die Wiege gelegt wurde. Vielmehr ist es im 21. Jahrhundert an der Zeit, „Mitarbeiterführung“ entmythologisieren und – wie der Direktor der Sparkassenakademie Schleswig-Holstein, Roland Patzke, sagt – als einen Beruf aufzufassen. Also eine Tätigkeit, die durch bestimmte Elemente gekennzeichnet ist und die man lernen kann.

DSGV: Halten Sie also die gegenwärtige Führungsqualifizierung insgesamt für verfehlt?

AvS: Ich halte in vielen Fällen für unausgewogen und falsch aufgebaut. Häufig wird Führung nicht als werteorientierter, die ganze Person umfassender Prozess, sondern als Umsetzung bestimmter Methoden verstanden. Pflicht und Kür werden also verwechselt, und so sind zwar viele Führungskräfte im Sinne der Kür führungs-methodisch gut trainiert, aber die Einbin-



dung in den Alltagsprozess scheitert ebenso häufig am Fehlen einer sozial-verträglichen Grundlage, der von mir so bezeichneten Pflicht einer ganzheitlichen Werte orientierten Haltung und –handlung. Ist mit der Vermittlung oben beschriebener Kompetenzen jedoch die Basis gelegt, können anschließend weitere Qualifizierungsthemen wie „Aufträge auswerten und Arbeiten delegieren“, „Mitarbeitergespräche führen“, „Konfliktmanagement“, „Ziele vereinbaren und kontrollen“ usw. zum beabsichtigten Praxistransfer führen. Wenn sich alle an der Bildung und Weiterqualifizierung von Führungskräften und Führungsnachwuchs Beteiligten an das zuvor beschriebene Prinzip halten, würde es sehr schnell zu positiven Auswirkungen kommen. Sowohl für Anteilseigner, Manager, Führungskräfte, Mitarbeiter – und Kunden.