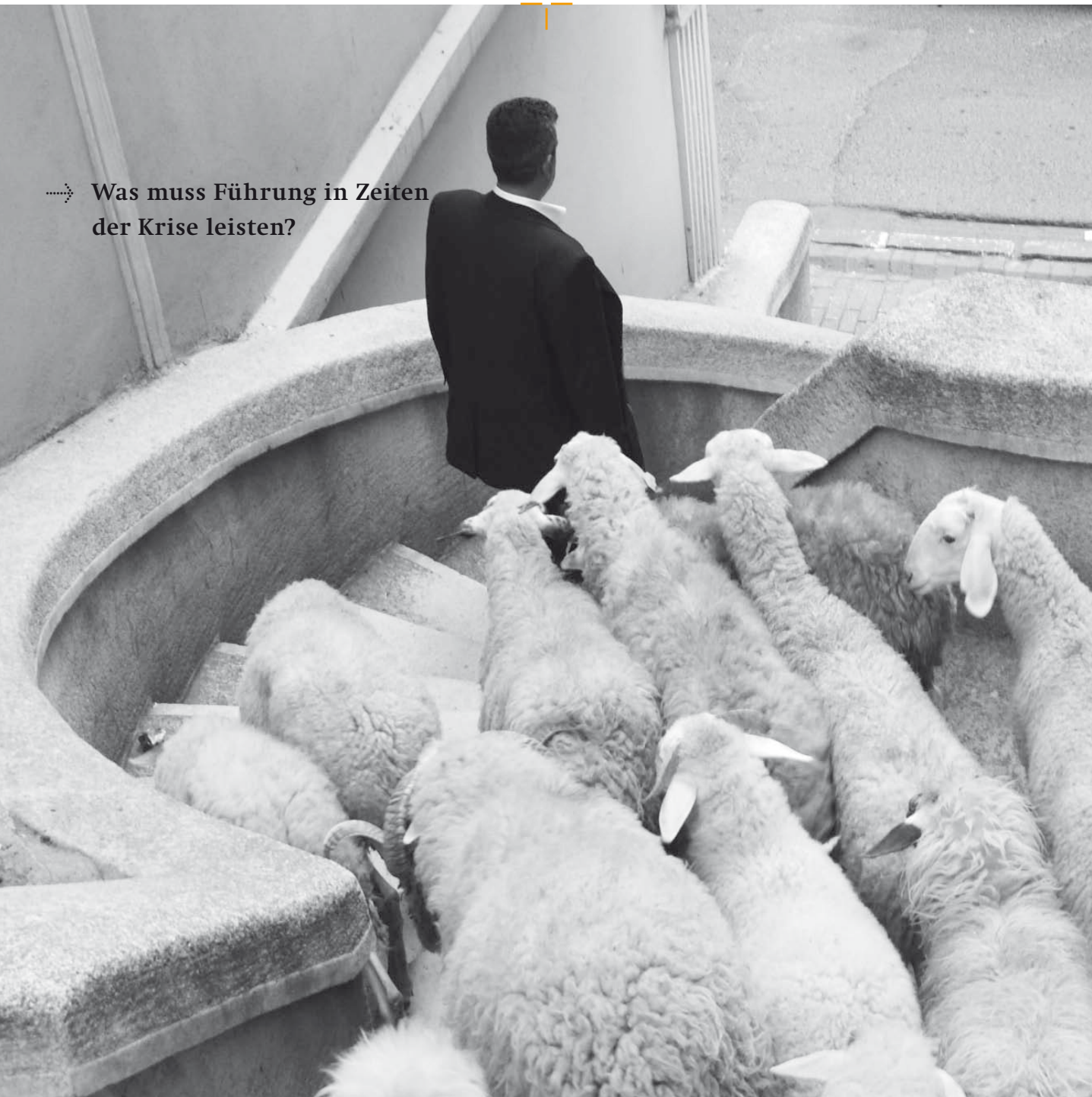


sechsseiten

NACHHALTIGES WACHSTUM – FÜHRUNG IN NEUEN ZEITEN | AUSGABE 04-3 | JULI 2010

PROCESS'ONE

→ Was muss Führung in Zeiten
der Krise leisten?



Y oder auf dem Weg zu Y – eine Auswahl

- Trisa AG, Triengen, Schweiz
- dm-drogerie markt GmbH + Co. KG, Karlsruhe, Deutschland
- Semco Systems Engineering & Management Company, Vista, USA
- Southwest Airlines, Dallas, USA
- Egon Zehnder International GmbH, Düsseldorf, Deutschland
- W.L.Gore & Associates GmbH, Putzbrunn, Deutschland
- Svenska Handelsbanken S.A., Luxemburg
- AES Corporation, Arlington, USA
- Aldi Gruppe, Essen und Mühlheim, Deutschland

Was muss Führung in Zeiten der Krise leisten?

„Jene praktischen Männer, die von sich glauben, frei zu sein von jedwedem intellektuellen Einfluss, sind üblicherweise die Sklaven irgendeines längst verstorbenen Ökonomen.“

John Maynard Keynes

Dies ist nicht einer der Sätze, für die der Ökonom Keynes berühmt geworden ist.

Und doch bildet er den Ausgangspunkt für die immer wieder auftretende Frage:

Was ist das nützlichste Verständnis von Führung für die aktuelle Situation?

Oder – zumal in Zeiten der Krise –: Für welche Probleme in Unternehmen ist Führung die Lösung?

Darüber hinaus macht der Satz deutlich, dass wir – was immer wir auch denken –

Theorien benutzen, um die Komplexität der Welt auf ein verarbeitbares Maß zu reduzieren.

Im Ergebnis macht es natürlich einen Unterschied, wie gut die (bewusst oder unbewusst genutzte) Theorie funktioniert.

Auch im Hinblick auf die oben gestellte Frage, was Führung in dieser Zeit leisten muss.

DER X- UND DER Y-TYPUS

Erstaunlicherweise (oder – wie wir sehen werden – vielleicht auch nicht) wird man bei der Suche nach einem geeigneten theoretischen Ausgangspunkt bereits in den 60er Jahren des letzten Jahrhunderts fündig. Da beschrieb der MIT-Professor Douglas McGregor in seinem zum Klassiker gewor-

denen Werk „The Human Side of Enterprise“ sehr eindrucksvoll, dass man Menschen prinzipiell auf zwei Arten betrachten kann. Und lieferte sodann zwei dazu passende Managementtheorien – die Theorie X und die Theorie Y. Vertreter der Theorie X gehen davon aus, dass Menschen von Natur aus dumm und faul sind, möglichst wenig arbeiten und Verantwortung meiden wollen.

Die Anhänger der Y-Theorie sind hingegen überzeugt, dass Menschen natürlicherweise motiviert sind, etwas leisten, sich entfalten und entwickeln wollen. McGregor machte deutlich, wie weitreichend besagte Unterscheidung das Selbstverständnis von Führung und Management beeinflusst. Interessanterweise hat er schon seinerzeit konstatiert, dass es keinen einzigen belastbaren Beweis gibt, der die Richtigkeit des X-Modells belege und dass es im Übrigen für Unternehmen wenig nützlich sei, diesem Modell zu folgen.

Und doch wurden – als sein Buch erschien – viele Unternehmen nach der Theorie X geführt; und viele werden es auch heute noch. Das erscheint durchaus nachvollziehbar, wenn man bedenkt, dass seinerzeit die Vorstellungen des Scientific Managements eines Frederik W. Taylor sowie die Lehren eines Alfred P. Sloan (ehemaliger Präsident von General Motors und Begründer der Marken-Differenzierung sowie Kennzahlensteuerung) die gebräuchlichsten managerialen Instrumente waren.

Sowohl der Taylorismus als auch seine Weiterentwicklung durch Sloan entstammen jedoch einer Zeit, in der die Zukunft berechenbar war. Zumindest wurde diese Annahme über die Jahrzehnte des stetigen Wachstums selten enttäuscht. Und viele Unternehmen, die über Jahrzehnte nach der X-Theorie geführt wurden, waren überaus erfolgreich. Unseres Erachtens jedoch nur, weil man an die X-Theorie mit dem dazugehörigen Menschenbild geglaubt hat. Wie eine selbst erfüllende Prophezeiung hat sich also das gezeigt, wovon man eh überzeugt war.

AKTUELLE PROBLEME LASSEN SICH NICHT MIT X-FÜHRUNG LÖSEN

Das Bild dieser zwei diametral gegenüber liegenden Managementtheorien hat Nils Pfläging in seinem 2009 erschienenen Buch „Die 12 neuen Gesetze der Führung“ aufgegriffen und beschreibt darin zunächst Folgendes:

Solange Führungskräfte und Unternehmen glauben, dass Menschen nach dem X-Muster gestrickt sind, werden sie sie entsprechend behandeln und damit genau das Verhalten bei ihren Mitarbeitern hervorrufen, das dem X-Typus entspricht. Womit sie sich wiederum in ihrer Ausgangsthese vom zu motivierenden und kontrollierenden Mitarbeiter bestätigt sehen.

Recht und schlecht funktioniert das dann auch. So tun Mitarbeiter mit Hilfe von klaren Zielvorgaben, ausgeklügelten Anreizsystemen, Zielkontrollen und -anpassungen leidlich das, was von ihnen erwartet wird. Und die Führungskraft denkt: „Wusste ich es doch. Meine Mitarbeiter sind führungsbedürftig. Und wenn ich diesen Teil meines Jobs gut erledige, dann komme ich mit meinen Leuten auch zu guten Ergebnissen.“

Diese Art von (heroischer) Führung kann jedoch nicht die Probleme lösen, denen sich Unternehmen zu Beginn des 21. Jahrhunderts gegenüber sehen. Diese Art der Führung bewirkt lediglich, dass die Bereitschaft sinkt, Verantwortung zu übernehmen, Risiken einzugehen, die Initiative zu ergreifen und sich an der Suche nach Lösungen jenseits der Routine zu beteiligen. Mit dem „Dienst nach Vorschrift“ wächst dann wiederum der Bedarf nach Motivierungsinstrumenten. Der

Sind sie X oder Y?

Gehen Sie davon aus, dass Menschen talentiert und motiviert sind und von sich aus nach Sinn und Entfaltungsmöglichkeiten suchen?

Betrachten Sie Führung als Aufgabe, die Menschen in Kontakt mit dem Markt beziehungsweise Ihren Kunden bringt?

Ist Führung Ihres Erachtens keine Auszeichnung, sondern eine Dienstleistung für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens?

Stellen Sie Methoden und Abläufe im Sinne der Leistungsverbesserung wieder kehrend in Frage?

Gehen Sie davon aus, dass Motivation intrinsisch ist und ausgeklügelte Anreizsysteme mehr schaden als nützen?

Betrachten Sie Strategie nicht als geplanten Prozess, sondern als etwas, das die ständige Aufmerksamkeit und Mitverantwortung aller Beteiligten erfordert?

Teufelskreis schließt sich. Das Unternehmen hat genau die Mitarbeiter, die es verdient.

FÜHRUNG NACH DEM Y-MUSTER

Zukunftsfähige Führung – Führung nach dem Y-Muster – ist hingegen geprägt von folgenden Aspekten:

1. Abkehr vom Selbstverständnis der heroischen Führungskraft, wie sie Dennis Bakke, Mitgründer von AES beschreibt: „Mit jeder Entscheidung, die Führungskräfte selbst treffen, nehmen sie ihren Mitarbeitern Vergnügen an der Arbeit weg“. Situative Vergabe von Führungsverantwortung an die Menschen, deren Kompetenz am besten zu dem jeweils anstehenden Problem passt sowie radikale Anpassung von Unternehmensstruktur und -kultur an die „temporären Hierarchien“, wie zum Beispiel bei W.L. Gore: „Führung ist bei uns nicht an Menschen oder Positionen gebunden, sondern temporär. Die Rollen wechseln, mal ist man Leiter von etwas, mal Spezialist: Führung ist Arbeit auf Zeit. Führung ist nicht an Titel geknüpft (Visitenkarten mit Titeln gibt es nur für den externen Gebrauch); Führung ist keine Auszeichnung.“

2. Sinnkopplung statt Sinnstiftung
Sinnstiftung als Führungsaufgabe? Wie soll das gehen? Das wäre ja so, als ob Führung bestimmen könnte, was jeder Einzelne im Unternehmen als sinnvoll empfindet. Da lässt sich aber niemand reinreden. Führung muss Mitarbeitern hingegen die Möglichkeit geben, ihren individuellen Sinn im Unternehmen zu finden. Dazu ist es nötig, über Motive Einzelner aber auch über die Identität des Unternehmens zu reden und beides

sinnvoll miteinander zu verbinden. Hilfreich dabei ist die Annahme, dass Menschen grundsätzlich Sinn suchen und gelingende Sinnkopplung einen Gutteil ihrer Motivation ausmacht.

3. Werte als Entscheidungsprämissen für das Unregelbare

Führung in neuen Zeiten sieht sich einer wachsenden Komplexität und damit einer Vervielfachung der zu treffenden Entscheidungen gegenüber. Vision, Mission, Werte können hier durchaus Orientierung bieten – vorausgesetzt sie leisten mehr als wohlfeile Kalendersprüche. Das heißt, sie sollten Ausgangspunkt und Basis von Entscheidungen sein und nicht nur diskutiert werden, wenn das Tagesgeschäft erledigt und die Zeiten ruhig sind. Sie bilden gewissermaßen die Leitplanken, innerhalb derer das Unternehmen agiert und Mitarbeiter entscheiden. Zu diesem Zweck müssen sie aus den Hochglanzimagebroschüren Einzug in den Führungsalltag halten. Sie müssen im gemeinsamen Diskurs in die konkreten Situationen übersetzt werden. Wenn das geschieht, bieten sie einen Rahmen für Führung nach dem Y-Modell.

Process One Consulting GmbH

Marienstraße 22

D-36039 Fulda

Fon +49 (0)661 2 91 82 11

Fax +49 (0)661 2 91 82 12

info@process-one.de

www.process-one.de



Peter Rathsmann

geboren 1958,
seit 2001 bei Process One

Arbeitsschwerpunkte

Managementberatung und
Führungsentwicklung,
Teamentwicklung und -coaching.

Möchten Sie mehr über uns und unsere Leistungen erfahren?

Gerne senden wir Ihnen weitere Informationen zu.

Rufen Sie einfach an unter +49 (0)661 2 91 82 11 oder

senden Sie uns eine E-Mail an info@process-one.de.

Zudem finden Sie weiter führende Informationen auf unserer Website
www.process-one.de.

Lesen Sie unsere aktuellen Zusammenfassungen zu den Themen
Leadership und Management unter www.leadership-development.de