

Was der Charakter für das Individuum bedeutet, ist die Kultur für die Organisation

Auch möchten wir aufzeigen, was die moderne Führungslehre an Möglichkeiten bietet, die eigenen Werte in der Beeinflussung der Kultur einer Organisation konstruktiv einzubringen. Was der Charakter, die Persönlichkeit, für das Individuum ist, ist die Kultur für eine Organisation. Diese Zusammenhänge möchten wir deutlich machen. Dies ist besonders in den Non-Profit-Organisationen wichtig. In den Institutionen aus den Bereichen Bildung, Gesundheit, Umwelt und Kultur, in denen wir seit über 25 Jahren als Führungskraft oder Führungstrainer tätig sind, ist das Wissen um die Kultur der Organisation noch wichtiger, weil der Fokus auf Gewinnerzielung nicht so stark ist. Deswegen nehmen die immateriellen Aspekte des Zusammenlebens einen größeren Raum ein. Hinzu kommt, dass in hoch entwickelten Gesellschaften hierarchische Führung immer weniger funktioniert. In den sogenannten Matrixorganisationen oder in Projekten gilt es zunehmend, Führung durch das Vorleben von Werten auszuüben, da die Weisungsbefugnis häufig eingeschränkt ist oder ganz fehlt. Durch die Veränderungen hin zu immer mehr Projektarbeit wandelt sich auch das Verständnis von Führung. Wer ein Projekt leitet, ist ein Unternehmer auf Zeit mit voller Verantwortung für Personal und Budget – und das in der Regel mit Mitarbeitern aus anderen Abteilungen und Hierarchieebenen. Von daher ist es lediglich der Ignoranz einer Führungskraft zuzuschreiben, wenn sie ihrem Führungsnachwuchs anbietet, sich doch in ein paar Projekten zu beweisen, bevor man an eine Beförderung denkt. Wir sind der Ansicht, dass dies genau umgekehrt sein müsste. Deswegen haben wir uns entschlossen, diesen Beitrag für Führungskräfte und Nachwuchsführungskräfte zu leisten und mit einigen Mythen der Führung aufzuräumen.

1.1 Was gute Führung von Mitarbeitern ausmacht

Menschen gut zu führen bedeutet, ihnen Werte vorzuleben, Charakterarbeit an sich selbst zu leisten und sich jeden Tag aufs Neue im guten Umgang mit Menschen zu üben. So lautet für den Arzt und Unternehmer Cay von Fournier die Definition von Führung und er hat sicherlich recht mit dem Zusatz, dass es sich bei der Führung, wie bei der Medizin, zum großen Teil um eine Kunst handelt, die es zu erlernen gilt.

Führung ist nicht gleich Management. Das italienische Wort *maneggiare* bedeutet handhaben, hantieren, (Pferde) zureiten, kneten oder mit etwas umgehen. Das Wort *rimaneggiare* bedeutet umbilden, umarbeiten, neu organisieren oder neu umbrechen. Diese Managementfunktionen sind für jede Organisation wichtig, sollten jedoch

nicht mit dem Begriff »Führung« verwechselt werden. Beides bedeutet, für Menschen Verantwortung zu tragen, und beide gehören untrennbar zusammen, wie die zwei Seiten einer Medaille. Keine Führungskraft kommt ohne gutes Management aus. Edgar Schein beschrieb den Unterschied so: Führungskräfte begründen und verändern die Kulturen, während Manager und Administratoren in ihnen leben. Ein Blick auf die aktuellen Probleme vieler Unternehmen und Organisationen führt zur Feststellung: Es wird zu viel gemanagt und zu wenig geführt.

Führungskräfte müssen für Rahmenbedingungen sorgen, die Vertrauen schaffen

Führungskräfte müssen institutionelle Rahmenbedingungen schaffen, die die Entwicklung von Vertrauen fördern, und diejenigen abschaffen, die das verhindern. Wie sich Organisationsstrukturen entwickeln und menschliches Verhalten beeinflussen lassen, ist Gegenstand von Organisationsentwicklung und sicherlich ein von Führungskräften häufig vernachlässigtes Feld von Führungskompetenz. Als Denkanstoß soll hier nur erwähnt werden, dass soziale Systeme etwas anderes sind als die Summe der versammelten Menschen mit ihren individuellen Motiven. Soziale Systeme – und damit auch Organisationen – sind gewissermaßen eigene lebendige Organismen. Sie entwickeln ihre eigenen Regelsysteme, die stärker wirken als die individuellen Handlungslogiken der daran beteiligten Menschen. Organisationen wirken nach eigenen Gesetzen, nicht durch die Summierung der individuellen Absichten.

Einer der Vordenker des Organisationslernens, Peter M. Senge, stellt hierzu lakonisch fest: »Innerhalb von ein und demselben System produzieren alle Menschen, so verschieden sie auch sein mögen, tendenziell die gleichen Ergebnisse.«

Vertrauen ist der Nährboden, auf dem sich gute Führung entwickeln kann

Haben Sie sich selbst schon einmal die Frage gestellt, warum Mitarbeiter Ihnen bereitwillig folgen oder gern für Sie als Führungskraft arbeiten sollten? Stellt man Führungskräften diese Frage und analysiert die Antworten, wird als ein gemeinsamer Nenner unter den Top 3 fast immer Vertrauen genannt. Vertrauen ist der Nährboden, auf dem sich gute Führung entwickeln kann. In der heutigen schnelllebigen Zeit können die Menschen sich nicht mehr auf gewachsenes Vertrauen verlassen. Wenn man sich über viele Jahre kennt, die Werte seines Geschäftspartners erlebt hat, bildet sich Vertrauen auf der Basis lang dauernder positiver Erfahrungen. Ist Vertrauen also eine Voraussetzung für gute Zusammenarbeit oder eher das Ergebnis einer gelungenen Kooperation? Heute kommt es immer seltener vor, dass sich Vertrauen organisch aus langer Bekanntschaft entwickelt. Vertrauen wird mehr und mehr zu einer persönlichen Kompetenz, die dabei hilft zu akzeptieren, dass man nicht »alles im Griff haben« und die Umwelt kontrollieren kann.

Vertrauen entgegenbringen stellt ein Risiko dar und macht verletzlich

Wer dem anderen Vertrauen entgegenbringt, setzt sich dem Risiko aus, enttäuscht zu werden. Vertrauensvorschuss geben (ohne Vertrautheit zu entwickeln) ist eine bewusste Wahl und stellt den Menschen vor eine neue Situation. Führungskräfte trauen ihren Mitarbeitern aus innerster Überzeugung zu, dass sie ihr Bestes geben und gute Leistung abliefern wollen. Sie sind sich bewusst, dass sie unmöglich vollständig sicherstellen können, dass der andere in der von ihnen gewünschten Weise handelt. Es bleibt also immer ein Restrisiko. Vertrauen setzt immer eine Risikosituation voraus. Ohne die Möglichkeit, verletzt zu werden oder einen Nachteil zu erleiden, kann niemand vertrauen.

Die Wahl, die sich stellt, wenn man vor einem Risiko steht, lautet: Begegne ich der risikoreichen Situation mit Vertrauen oder mit Misstrauen? Das Vertrauen selbst ist nicht das Risiko. Das Risiko bleibt bestehen. Es wird weder größer noch kleiner, egal wie ich mich als Führungskraft entscheide.

Wer seinen Mitarbeitern misstraut, kann sicher sein, dass es schiefgeht

Wenn die Führungskraft dem Mitarbeiter vertraut, besteht die große Chance, dass dieser sich als vertrauenswürdig erweist. Dabei kann die Führungskraft gewinnen, aber auch verlieren. Bei Misstrauen verliert sie immer, denn letztendlich ruft sie das Verhalten hervor, das sie anschließend beklagt. Wenn sie vertraut, kann sie nicht sicher sein, dass es gut gehen wird. Wenn sie misstraut, kann sie sicher sein, dass es schiefgeht. Misstrauische Führungskräfte werden dies immer wieder erleben, weil sie im Sinne einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung es geradezu heraufbeschwören, dass ihre Mitarbeiter das Misstrauen durch ihr Verhalten nachträglich rechtfertigen. Ein Mitarbeiter, dem misstraut wird, hat es äußerst schwer, seine Führungskraft von seiner Vertrauenswürdigkeit zu überzeugen. Er denkt: »Warum sollte ich ehrlich sein und mich anstrengen, wenn der Chef mir ohnehin misstraut?« Und bis heute kann keine Führungskraft eine 100-prozentige Kontrolle gewährleisten. Im Gegenteil, neue Kontrollmechanismen fördern lediglich die Kreativität, diese auszuhebeln.

Es ist unsinnig, Vertrauen und Kontrolle gegeneinander auszuspielen

Vertrauen kann dabei durchaus an Bedingungen geknüpft sein. Das Lenin zugeschriebene Zitat: »Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser!« beschreibt ein Entweder-oder-Denken. Laut der Russischen Akademie für Sprache und Dichtung geht der Satz auf ein Sprichwort zurück, das häufig von Lenin zitiert wurde: »Vertraue, aber prüfe nach.«¹ Das zielt auf einen komplementären Einsatz von Vertrauen und Kontrolle. Es ist unsinnig, Vertrauen und Kontrolle gegeneinander auszuspielen.

1 https://de.wikipedia.org/wiki/Vertrauen_ist_gut,_Kontrolle_ist_besser!, zuletzt aufgerufen am 24.01.2021.

Am Anfang einer Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter steht der Arbeitsvertrag. Die beiden kennen sich in der Regel nicht oder nicht gut genug, als dass Vertrauen durch Erfahrung gerechtfertigt wäre. Später können Zielvereinbarungen hinzukommen. Das sind Elemente des expliziten Vertrags. Trotz aller Verträge und Absprachen muss die Führungskraft Vertrauen investieren. Die Führungskraft erwartet, dass der Mitarbeiter seinen Ermessensspielraum im Sinne der Zusammenarbeit nutzt. Der Mitarbeiter hat auch Erwartungen an seine Führungskraft und die Organisation. Dieser implizite Vertrag besteht also aus einem Bündel von gegenseitigen Erwartungen. In einer vertrauensvollen Beziehung wird davon ausgegangen, dass die mit der Beziehung entstandene Abhängigkeit nicht einseitig ausgenutzt wird.

Vertrauen entsteht durch die Beachtung des »Geistes« einer Vereinbarung

Der implizite Vertrag beinhaltet, dass der Mitarbeiter tut, was die Führungskraft erwartet. Die Führungskraft verzichtet auf explizite Kontrollmaßnahmen und führt den Mitarbeiter dadurch in die Eigenverantwortung. Beide verhalten sich dem »Geist« des expliziten Vertrages entsprechend. Der Vertrauensvorschuss der Führungskraft kann jederzeit missbraucht werden. Sie wählt also bewusst die Unsicherheit, den Kontrollverlust und das Risiko, selbst Schaden zu erleiden. Sie gibt das Vertrauen, indem sie den impliziten auf Kosten des expliziten Vertrages erweitert. Sie verzichtet beispielsweise soweit wie möglich auf Kontrollen, Sicherungsmaßnahmen, Regularien und Berichte bzw. reduziert sie auf das Minimum. So wird Vertrauen zu einer Form akzeptierter Verwundbarkeit. Verwundbar ist die Führungskraft dann, wenn der Vertrauensmissbrauch des Mitarbeiters für sie massive Nachteile hätte. Dadurch entwickelt sich die verpflichtende Kraft des Vertrauens, denn wie das Sprichwort sagt: »Vertrauen verpflichtet.«

Menschen suchen in Beziehungen ein ausgewogenes Verhältnis von Geben und Nehmen. Wenn sie für vertrauenswürdig gehalten werden, wollen sie etwas zurückgeben. Wenn die Führungskraft einen nicht unerheblichen Teil ihres beruflichen Schicksals in die Hände ihrer Mitarbeiter legt, ihnen die Verantwortung für ihr Wohlergehen überlässt, dann entfaltet sich die verpflichtende Kraft des Vertrauens. Haben Mitarbeiter das Gefühl, dass ihr Beitrag kaum zählt, wenig bewirkt oder austauschbar ist, kann sich kein Vertrauen entwickeln.

Die Ereignisse des Jahres 2008 mit der Lehman-Pleite und der Krise der amerikanischen Banken, ausgelöst durch faule Subprime-Papiere, zeigte weltweit, dass Vertrauen nicht nur in der Wirtschaft, sondern in jeder menschlichen Gemeinschaft die vielleicht wichtigste Ressource ist. Die folgenden Jahre der Eurokrise bestätigten diese Aussage auf dramatische Art und Weise. Die Abnahme des Vertrauens in unsere demokratischen Institutionen wird mit den Wahlen zum amerikanischen Präsidenten im November 2020 fortgesetzt und zeigt sich auch im Kontext der Pandemie während des ganzen Jahres 2020 mit den Maßnahmen des Infektionsschutzes bis hin zum zweiten »Lockdown« am Jahreswechsel 2021.

Betrachtet man, wie sich das Verhältnis zwischen Einkäufern großer Konzerne und ihren Zulieferern entwickelt hat, beobachtet man einen systematischen Vertrauensverlust und eine Verrohung der Sitten. Diese unheilvolle Entwicklung hat in der Automobilindustrie begonnen, aber sie hat längst Nachahmer gefunden. Abgeschirmt von jeder Öffentlichkeit, haben sich dort »Standards« entwickelt, die in anderen Branchen sofort zum Abbruch der Geschäftsbeziehung geführt hätten: Zulieferer, die weitgehend von einem Kunden abhängig sind, werden für diesen zu einem gläsernen Geschäftspartner. Der Kunde verwendet mit der Zeit jede Information, die er über seinen Lieferanten bekommt, gegen ihn, um sich wirtschaftliche Vorteile zu sichern. Damit wird jeder Rest von Vertrauen, das auf der Arbeitsebene zwischen den Akteuren durchaus existiert, von den »strategischen« Einkaufsabteilungen zerstört. Wo Vertrauensmissbrauch zum Alltag gehört, braucht es ein grundsätzliches Umdenken und Umsteuern – und dies ist Chefsache.

Führungskräfte unterstützen andere Führungskräfte bedingungslos

Die erste Qualität von Führungskräften besteht darin, dass sie andere Führungskräfte bedingungslos unterstützen. In vielen Organisationen müssen Führungskräfte Machtstrukturen aufbauen, weil sie sich der Unterstützung ihrer Kolleginnen und Kollegen nicht sicher sein können. Manchmal hat der Drang nach Macht auch mit Aspekten der Persönlichkeitsstruktur zu tun. Darüber finden sich Ausführungen im 2. und 3. Kapitel dieses Buches.

Warum sollten Führungskräfte andere Führungskräfte bedingungslos unterstützen?

Die Antwort ist relativ einfach: Wenn eine Führungskraft Verantwortung übernimmt, aus der eigenen Komfortzone heraustritt und sich für alle sichtbar zeigt, sich auch verletzlich macht, verdient dies Respekt und Unterstützung von allen Mitgliedern der Organisation, ganz besonders jedoch von den anderen Führungskräften. Wer dazu nicht bereit ist, hat sich selbst als Führungskraft disqualifiziert.

Auch viele Managementausbildungen legen großen Wert darauf, dass sich Führungskräfte gegenseitig unterstützen. Das gilt immer für den Moment, in dem sich eine Führungskraft vor Mitarbeitern zeigt und bereit ist, Verantwortung zu übernehmen. Wer nicht einverstanden ist mit dem, was die andere Führungskraft vertritt, sollte erst danach das Gespräch dazu suchen.

Wer Verantwortung übernimmt, hat Anspruch auf volle Rückendeckung

In Martin Salzwedels achtjähriger Tätigkeit für ein amerikanisches Beratungsunternehmen zeigte sich das darin, dass ein Trainer, der noch in der Ausbildung war und eine Präsentation bei einer Firmenveranstaltung hielt, immer volle Unterstützung von allen Kollegen erwarten konnte. Wenn der Chef an der Körpersprache sah, dass einer der fertig ausgebildeten Trainer seinen Kollegen nicht 100-prozentig unterstützte, war das Anlass für ein eindringliches Kritikgespräch.