

Dieter Hohl

Führung ist Dienstleistung

Die Digitalisierung schreitet unaufhaltsam voran. Sie birgt Chancen und Risiken, auch bei der Mitarbeiterführung. Eine Gefahr liegt in der Verwissenschaftlichung der Führung, die als ein analytisches Geschäft betrieben wird, das sich allein mit den Mitteln der Rationalität bewältigen lässt. Führung aber ist und bleibt eine Beziehung, die sich nicht auf neurophysiologische Prozesse im Gehirn reduzieren lässt, sondern sich immer noch zwischen Wesen mit Körper, Geist und Seele abspielt.



© Dieter Schütz/PIXELO – pixelo.de

→ Der menschliche Faktor bei der Führungsarbeit

Lassen Sie mich mit einem persönlichen Erlebnis starten: Auf einem Kongress zum Thema „Leadership“ meinte ein Kollege, angesichts der ungeheuren Masse an Daten werde das Führungsgeschäft in Zukunft zunehmend leichter. Mithilfe von Algorithmen lasse sich nicht nur das Arbeitsleben immer effizienter überwachen, sondern auch das Verhalten von Mitarbeitern exakter lesen, analysieren und vorhersagen. Wenn zum Beispiel eine Korrelation zwischen Ernährung und Motivation nachgewiesen werden könne, genüge es, den Speiseplan in der Kantine entsprechend auszurichten, um endlich den ewigen

Führungstraum von der intrinsischen Motivation zu verwirklichen: Mitarbeiter, die von sich aus ihr Bestes für das Unternehmen geben. – Oder wie von selbst funktionieren und gehorchen, möchte ich ergänzen.

Uwe Buse schreibt im SPIEGEL: „Ins Visier gerät jetzt der Mensch als Ganzes. Ausgeforscht wird, wie er sich verhält – und Verhalten wird –, wie und was er wann und warum fühlt und wie sich das niederschlägt in seinen Handlungen, nicht nur beim Shoppen, auch bei der Arbeit [...] Es geht um Daten, Daten, Daten: wie der Mensch auf Druck reagiert auf Stress, auf Glück, auf Sonne. [...] Wir werden immer besser wissen, was die Menschen wollen, was ihnen

→ Kurz gefasst:

- *Das mitarbeiterzugewandte und authentische Gespräch bleibt auch in Zeiten des Digital Leadership das wichtigste Führungsinstrument der Führungspersönlichkeit.*
- *Sie interpretiert Führung als Dienstleistung am Mitarbeiter.*
- *Zugleich akzeptiert sie, dass die Digitalisierung Anpassungen der Führungsarbeit an die neuen Rahmenbedingungen erfordert.*
- *Eine Führungspersönlichkeit löst sich von der Denkweise in hierarchischen Strukturen; sie kann und will Wissen abgeben und teilen und führt kollaborativ.*

dient und wie man sie gerechter beurteilen könnte.“ [1]

Wo bleibt der Faktor Mensch in der schönen neuen Welt? In Konfrontation zum Statement des Kollegen bin ich der Überzeugung, dass auch in Zeiten des Digital Leadership die Hauptaufgabe der Führungskraft darin besteht, dem Mitarbeiter die Stolpersteine aus dem Weg zu räumen, die ihn daran hindern, seinen Aufgaben bestmöglich nachzukommen. Diese Überzeugung bildet das Fundament für sieben Führungsprinzipien.

→ Prinzip 1: Führung als Dienstleistung

Aktive Führung auf der Basis zwischenmenschlicher und authentischer Beziehungen zum Mitarbeiter statt Algorithmen: Führungspersönlichkeiten sehen sich als Dienstleister ihrer Mitarbeiter [2], die sie mit Förder- und Förder-Konzepten dabei unterstützen zu wachsen und sich zu ihrem eigenen Vorteil und zum Nutzen des Unternehmens weiterzuentwickeln. Social Media und das Internet dienen ihnen dabei als „Erfüllungsgehilfen“, als neue und moderne Optionen, Mitarbeiter mit denjenigen Führungsinstrumenten voranzubringen, die ihrer Lebenswirklichkeit entstammen.

Gerade für die jüngeren Mitarbeiter ist es selbstverständlich, über das Smartphone zu kommunizieren, Facebook, Twitter, Xing, LinkedIn und Co. zu nutzen und sich mithilfe von Tools wie Evernote in ihren Projekten abzustimmen. Eine Führungspersönlichkeit macht sich dies zwar zunutze und setzt die modernen Kommunikationsmedien für die Führungsarbeit ein. Entscheidend jedoch sind und bleiben der persönliche Austausch und das mitarbeiterzugewandte und authentische Gespräch.

Die Kommunikationsmedien stehen im Dienst der Führungsarbeit – und damit der Führungspersönlichkeit. Und diese versteht sich primär als Dienstleister der Mitarbeiter, um ihnen als Ratgeber und Unterstützer zu Wachstumsmöglichkeiten zu verhelfen. Fehler werden darum als Lernchancen interpretiert, den Mitarbeiter mithilfe unterstützender Feedback-Gespräche weiterzuentwickeln. Das Führungsmotto lautet: „Wer Leis-

tung fordert, muss Sinn bieten; wer Sinn bietet, darf Leistung fordern.“

Aber natürlich ist es blauäugig zu glauben, die Digitalisierung habe keinerlei Konsequenzen für die Führungsprozesse.

→ Prinzip 2: Der Abbau hierarchischer Strukturen schreitet voran

Die alte Befehlskultur hat ausgedient. Aber nicht nur das: Führung ist nicht nur teamorientiert und demokratisch ausgerichtet, sondern geradezu revolutionär. Denn die Digitalisierung sorgt zuweilen für die Umkehrung der Verhältnisse. Digital Leadership heißt, dass der Azubi aufgrund seines Expertenstatus etwa im Bereich Social Media im Rahmen einer Projektarbeit zwei oder drei Hierarchiestufen überspringt, eine führende Rolle einnimmt und dann zurück in die Linie geht. Prominentes Beispiel: Die ARD beschäftigt eine Social-Media-Volontärin: Duygu Gezen, bekannt geworden als „Smartphone-Junkie“ durch einen Fernsehauftritt bei „Hart aber fair“, weicht ihre Chefs in die Geheimnisse der Social Media ein und macht so aufmerksam auf die Chancen und Gefahren, die in den neuen Medien liegen. So kommt es durchaus vor, dass der Azubi kurzzeitig eine Führungsposition innehat und sich der Teamleiter oder gar der Abteilungsleiter ins zweite oder dritte Glied stellt.

Der Abbau der Hierarchien erleichtert zudem die dezentrale Arbeitsweise mit virtuellen Teams, deren Mitglieder an verschiedenen Orten sitzen und sich zur gemeinsamen Projektarbeit mithilfe einer Kommunikationsplattform wie Sharepoint zusammenschließen, um ihr Wissen und ihre Problemlösungsvorschläge in ein einziges Dokument zu integrieren. Dezentrale Arbeitsweisen mit virtuellen Teams vertragen keine Arbeitsprozesse, die in den Kategorien des hierarchischen Denkens und Handelns ablaufen.

→ Prinzip 3: Souverän Wissen teilen und Unwissen zugeben

Hierarchische Machtausübung durch Herrschaftswissen wandert endgültig auf den Friedhof veralteter Führungsstrukturen. Die Bereitschaft, Wissen zu teilen, ist ein modernes Zeichen von

Souveränität. Wissensvorsprünge im traditionellen Sinn gibt es nicht mehr. Hehre Grundsätze werden heutzutage sofort hinterfragt, weil sie sich mit dem Smartphone blitzschnell überprüfen lassen. Stellt ein Chef eine Behauptung auf, um Mitarbeiter zu etwas zu motivieren, muss er damit rechnen, dass er kurze Zeit später eines Besseren belehrt wird. Das erfordert gerade von älteren Führungskräften gewaltige Umdenkprozesse und den Abschied von liebgewonnenen Führungsgewissheiten und -gewohnheiten. Auch sie müssen lernen, mit Nicht-Wissen umzugehen und das Nicht-Wissen für die Führungsarbeit zu nutzen.

Glaubwürdigkeit erreicht derjenige Chef, der bereit ist, sein Nichtwissen zuzugeben. Und der akzeptiert, dass der Azubi auf bestimmten Gebieten ein größeres Wissen hat als er selbst – siehe oben. Souveräne Führungspersönlichkeiten haben kein Problem damit, dass sie nicht allwissend sind. Andererseits bleibt ihnen aber auch nichts anderes übrig.

→ Prinzip 4: Brain Pools ermöglichen den Wissenszugang

Zu wissen, wo Wissen abrufbar ist, ist die neue Währung gelungener Kommunikationsprozesse im Unternehmen. Es liegt in der Verantwortung der Führungspersönlichkeit, unternehmensinterne und vor allem allgemein zugängliche Brain Pools einzurichten, in denen das methodische, strategische und operative Wissen hinterlegt ist, durch das das Unternehmen Wettbewerbsvorteile generieren kann.

Entscheidend ist, neben dem Faktenwissen das Erfahrungswissen in den Brain Pools zu versammeln. Nehmen wir als Beispiel die Checkliste, die eine Schritt-für-Schritt-Anleitung für Führungskräfte umfasst, wie produktive Kritikgespräche ablaufen sollten. Das ist Faktenwissen pur. Ebenso bedeutsam, wenn nicht noch aussagekräftiger, sind Berichte und Erzählungen von Führungskräften über tatsächlich stattgefundenen Kritikgesprächen, in denen auch die Fehler beschrieben werden, die der Führungskraft unterlaufen sind. Solche authentischen Berichte enthalten fundiertes Erfahrungswissen, aus denen Nachwuchsführungskräfte mehr

für die eigene Führungspraxis ableiten können als aus schematisierten Checklisten und Gesprächsleitfäden. Die Aufgabe der Führungspersönlichkeit ist es dafür zu sorgen, dass auch solche Erfahrungsberichte in die Brain Pools einfließen.

→ Prinzip 5: Kollaboratives Führen ohne Typologien

Der Führungsstil der Zukunft ist kollaborativ. Er setzt noch mehr als der partizipative Führungsstil auf freiwilliges Engagement. Die Führungspersönlichkeit agiert als Moderator von Entwicklungs- und Wachstumspotenzialen und führt nicht mit Anweisungen und Direktiven, sondern mit Zielvereinbarungen und der Commitment-Technik: Sie legt gemeinsam mit dem Mitarbeiter Vereinbarungen fest, zu denen dieser ausdrücklich seine Zustimmung gibt.

Motivationspsychologisch ist dies zielführend, weil Menschen, die bei ihrer Arbeit ihre eigenen Vorstellungen und Ziele einbringen können, mit mehr Engagement zu Werke gehen als Menschen, die immer nur an der Verwirklichung „fremder“ Ziele mitwirken und kontrolliert werden. Kollaboratives Führen verabschiedet sich darum von jeglicher Anlehnung an Typologien. Denn Mitarbeitertypologien tendieren meistens dazu, die Individualität und Einzigartigkeit des Einzelnen zu verdecken. Führungspersönlichkeiten lassen sich gerne auf die Vorstellungs- und Werte-Welt des individuellen Mitarbeiters ein.

→ Prinzip 6: Die Veränderungsgeschwindigkeit nimmt dramatisch zu

Die Digitalisierung hat zu einer rasanten Beschleunigung aller Prozesse geführt. Entscheidungen müssen rasch getroffen werden, oft auch ohne über alle Hinter-

grundinformationen zu verfügen und sie im Detail reflektieren zu können. Antworten auf existentielle Fragen lassen sich nicht in allen Schattierungen bedenken.

Die Veränderung gehört zum Alltagsgeschäft – und das kollidiert mit den natürlichen Beharrungskräften der meisten Mitarbeiter, auch der Angehörigen der Digital Natives. Diese legen trotz ihres professionellen Umgangs mit den schnellen Kommunikationsmedien oft ein ausgesprochenes Sicherheitsbedürfnis an den Tag und streben eine ausgewogene Work-Life-Balance an, die durch den permanenten Change manchmal heftig gestört wird.

Gerade in stürmischen Veränderungszeiten suchen Mitarbeiter nach Halt und Orientierung. Die Führungspersönlichkeit muss darum wertschätzend und auf der Grundlage eines stabilen Wertefundaments führen, die Mitarbeiter zeitnah informieren, sie in die Entscheidungsprozesse einbinden und so Betroffene zu Beteiligten entwickeln.

→ Prinzip 7: Neue Führung braucht neue Positionen

Die geschilderten Entwicklungen lassen sich bewältigen, indem das Unternehmen eine neue Führungsstruktur implementiert. Entscheidend ist die Einrichtung zweier Positionen auf Vorstandsebene:

- Der CIO übernimmt den Geschäftsbereich Informationstechnologie und kümmert sich um die Verzahnung der Entwicklungen, die durch die Digitalisierung entstehen, mit den traditionellen Geschäftsfeldern.
- Weil das rasante Veränderungstempo keine Verlierer zurücklassen darf, ist es die Aufgabe des CCHO, des Chief CHange Officers, dafür zu sorgen, dass alle Mitarbeiter mit ins Boot der tiefgreifenden Veränderungen geholt werden.

→ Fazit

Der Faktor Mensch bleibt im Fokus, eben auch als Engpassfaktor. Emotionsarbeit bei der Mitarbeiterführung statt Algorithmus – das ist das Leitmotiv für die Führungspersönlichkeit, die mitarbeiter- und menschenorientiert führt und dem Mitarbeiter als eigenverantwortlichem Individuum zutraut, sich motiviert für die Erreichung der Unternehmensziele einzusetzen und die bestmöglichen Arbeitsergebnisse zu erzielen.

→ Literatur

- [1] Uwe Busse: Kopf oder Zahl. In: Der Spiegel 47/2015, S. 61
- [2] Dazu ausführlich: Dieter Hohl: Führung als Dienstleistung (er)leben. go! Live Verlag, Düsseldorf 2010

→ Der Autor



Dr. Dieter Hohl ist Trainer, Autor, Referent und Inhaber der Firma impuls! Training – Beratung – Recruiting, Gießen, mit der er praxisorientierte Verhaltenstrainings für Vertriebs- und Führungskräfte anbietet. Er hat sich auf Trainings für Mitarbeiter in verantwortlichen Positionen, auf Moderation, Gesprächsführung und Coaching-Prozesse spezialisiert. Als Praktiker mit langjähriger Führungs- und Verkaufserfahrung legt er besonderen Wert auf den Praxisbezug und die Umsetzbarkeit der Inhalte im beruflichen Alltag.

✉ hohl@wissensmanagement.net