

» Denkanstoß

Führung und Management in der
Sackgasse – Irrwege und Auswege



Torsten Schneider
Rechtsanwalt und HR-Director

Der Autor:

Torsten Schneider

Torsten Schneider (Jahrgang 1972) ist HR Director bei der Luther Rechtsanwalts-gesellschaft in Köln. Er ist Rechtsanwalt und verfügt über einen Abschluss im General Management einer renommierten Business School. Er arbeitet seit über 12 Jahre im Human Ressource Management in der Industrie, im Finanzdienstleistungsbereich und der Unternehmensberatung. Seine Expertise erstreckt sich vor allem auf die Gebiete HR Strategie, Personal- und Führungskräfteentwicklung, Performance Management und Change Management.

Die Zielgruppe:

Professional Service Firms

„The Knowledge Industry“ - wissensbasierte Dienstleistungsunternehmen wie etwa: Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Unternehmensberater u.a.

Der Kontakt:

Torsten Schneider

Anna-Schneider-Steig 22 (Rheinauhafen)
50678 Köln

Tel.: +49 (0)221 9937 25000

Fax: +49 (0)221 9937 110

E-Mail: torsten.schneider@luther-lawfirm.com

Datum/Stand:

25. November 2011

Führung und Management in der Sackgasse: Irrwege und Auswege

In vielen Unternehmen scheinen Management- und Führungsleistung zur Fähigkeit zu verkommen, Prozesse, Verfahren und Strukturen immer weiter zu optimieren und Mitarbeiterressourcen zu verwalten. Wirklich etwas Neues zu schaffen, also Prozesse und Strukturen grundlegend zukunftsfähig zu verändern, gelingt wenn überhaupt, dann erst nach Überwindung erheblicher Widerstände. Die Managementleistung läuft dann darauf hinaus, das Bestehende im Kern so zu belassen, wie es ist. Veränderungen geschehen allenfalls so weit, dass bloß nicht zu viele Neuerungen auf die Beteiligten zukommen. Wirklich neue Ideen, Ansätze und Methoden werden nicht ansatzweise ernsthaft versucht. Blickwinkel und Handlungsfeld bleiben begrenzt, vielleicht ein bisschen links und rechts der festgefahrenen Pfade und Strukturen, aber bloß nicht zu weit ins Unbekannte vorwagen. Die Angst, eine falsche Entscheidung zu treffen und vielleicht sogar persönlich die Verantwortung dafür übernehmen zu müssen, wird zum ständigen Begleiter. Passiert dann einmal etwas Unvorhergesehenes, reagieren die Verantwortlichen, wenn überhaupt meist panisch und mit Aktionismus. Als Folge werden Fortschritte nur noch im Schneckentempo erreicht. Wozu das führt, können wir daran sehen, wie ehemalige Entwicklungsländer Deutschland immer mehr den Rang ablaufen.

Mit nachhaltigem Management oder echter Führung hat das wenig zu tun. Denn zu den wichtigsten Aufgaben des Managements gehört es, nach vorn zu schauen und neue Herausforderungen zu suchen und Probleme zu lösen, statt sie zu verwalten. Auf die Frage, was einen Manager ausmache, antwortet Ferdinand Piëch einmal: „Es gelte stets 20 Jahre vorzuschauen.“. Hierbei kommt es selbstverständlich nicht darauf an, die Zukunft vorherzusagen. Es geht darum, auf die Zukunft vorbereitet zu sein.“, wusste bereits Perikles (5. Jh. v. Chr.).

Um sich auf Krisen oder Unvorhergesehenes vorzubereiten, müssen Führungskräfte aber regelmäßig über Szenarien nachdenken, die auf ihr Unternehmen zukommen könnten. Dies gilt in Zeiten, in denen alles läuft genauso, wie in schwierigen Zeiten. Wenn aber das Tagesgeschäft dafür keine Zeit mehr lässt, dann bleibt eben keine andere Wahl, als auf bewährte Managementtools und Handlungsweisen zurückzugreifen. Wer aber immer nur im Kreis oder auf bekannten Wegen fährt, ersetzt Führung und Leadership durch Routine oder verstrickt sich allzu gern in Details. Diesen Eindruck hinterlassen zumindest immer ausgeklügelte und komplexer werdende Reportingtools und Managementkonzepte. Mit tragischen Folgen: Noch genauere Managementkennzahlen, Standardisierungen und Vorschriften treten an die Stelle von Innovationen und Fortschritt. Für neue Perspektiven oder zukunftsfähige Strategien bzw. deren konsequente Umsetzung gilt dagegen Fehlanzeige. Sich bietende Chancen werden übersehen oder zerredet.

Vorbereitung auf das Ungewisse

Doch wie bekommt man Menschen dazu, sich auf unbekannte Situationen einzulassen und Innovationen zu wagen. Die Lösung ist ganz einfach: Man trainiert derartige Szenarien, integriert sie in das Tagesgeschäft und schafft dadurch Schlüsselkompetenzen, die gleich einem Navigationssystem die Handelnden befähigt, sich in unbekanntem Terrain zu orientieren und vorwärts zu kommen.

Nicht, dass es zu wenig Managementtrainings und Personalentwicklungsprogramme in den Unternehmen gibt. Ein riesiges Heer von Trainern, Beratern und „Gurus“ lebt davon sehr gut. Doch zu viele Trainings und Personalentwicklungsmaßnahmen verschwenden Zeit und Geld. Der Grund dafür ist, es wird nur ein kleiner Bruchteil der Inhalte von den Teilnehmern in der Praxis wirklich umgesetzt. Entwicklungsmaßnahmen oder Leadership Programme werden als Stand-alone-Lösungen durchgeführt. Dort werden die Mitarbeiter zwar „nachhaltig“ geschult. Doch die Umsetzung scheitert, weil die Inhalte zu wenig mit den echten Herausforderungen der Zukunft zu tun haben. Die Ursachen hierfür sind vielfältig. Einige wiegen dabei besonders schwer: Unternehmen entwickeln Fähigkeiten und Wissen bei ihren Mitarbeitern und schicken diese dann zurück an ihre alten Arbeitsplätze. Doch dort finden die Mitarbeiter dann die gleichen Aufgaben und

Managementansätze wie zuvor und haben keine Möglichkeit, das Gelernte in der Praxis zu erproben. Verschärft wird diese Situation dadurch, dass in den Trainings viel zu viel an theoretischen Fällen gearbeitet wird und damit isoliert von den Besonderheiten des Unternehmens bzw. Wettbewerbsumfeld und damit den eigentlichen Problemen und Herausforderungen. Schließlich werden zwar die Mitarbeiter oder auch das mittlere Management trainiert, das übergeordnete Management bleibt hingegen außen vor und greift weiter lieber auf Bewährtes zurück. Hierdurch werden nahezu unüberwindbare Barrieren für die Umsetzung geschaffen.

Wissen und Können

Viele Unternehmen organisieren ihre Personalentwicklungsprogramme zudem unter der Prämisse, ein Training sei der erste Schritt zur Entwicklung von Kompetenzen. Diese Annahme führt jedoch auch schnell in eine Sackgasse, wenn den Betroffenen die Gelegenheit fehlt, das Gelernte auch in der Praxis anzuwenden. Wissen führt nicht automatisch zu Können.

Wissen wird über den logischen, rationalen, analytischen Verstand vermittelt: Begriffe und Tools zur Strategieentwicklung oder die zahlreichen Instrumente des Marketing, Techniken für Kommunikation und Führung usw. können über einen rational intellektuellen Prozess vermittelt werden.

Können, also die Anwendung von Wissen in der Praxis, ist hingegen eine Fertigkeit, die nur durch Erfahrung, also wiederholter praktischer Anwendung entstehen kann. Mit Rationalität, Logik oder Intelligenz hat Können wenig zu tun.

Echte Fertigkeiten und richtiges Können erlangen wir nur durch das praktische Erleben. Wir mögen Dinge verstehen, wenn man sie uns gut genug erklärt. Wir werden diese noch besser begreifen, wenn wir sie exemplarisch gezeigt bekommen. Den wirklichen Durchbruch erreichen wir aber erst, indem wir sie praktisch ausprobieren und fortlaufend üben. Erst durch positive oder negative Erfahrungen können wir uns verbessern.

Man stelle sich ein Fußballteam vor, das sich auf eine völlig neue taktische Spielweise umstellen soll. Der Trainer erklärt seine Ideen sehr genau und verweist auf Beispiele, wie diese Spielweise andere Mannschaften deutlich erfolgreicher gemacht hat. Wird das Team danach die neue Spielweise beherrschen? Ändert sich etwas an den Kompetenzen, wenn das Team die Erklärung vom besten Trainer der Welt bekommt und viele Videos gesehen hat? Wahrscheinlich werden nur die wenigsten das Gehörte und Gesehene umsetzen können, und das dann wohl auch nur ansatzweise. Doch genau nach diesem Muster laufen immer noch zu viele Entwicklungsmaßnahmen in den Unternehmen. Was für das taktische Zusammenspiel oder technische Fähigkeiten im Sport gilt, gilt genauso für Methoden für die Entwicklung und Umsetzung von Innovationen und Strategien bzw. die Führung von Mitarbeitern und Teams.

Ob jemand etwas über Führung weiß, ist eine einfache Frage. Ob die Person in der Lage ist, andere zu motivieren und koordinieren, um ein Ziel zu erreichen, ist hingegen etwas ganz anderes. Kein Maß an Verständnis, Wissen oder Intelligenz reicht aus, wenn die Möglichkeit fehlt, das Wissen in der Praxis anzuwenden. Führungskräfte werden nicht gut im Umgang mit Menschen, indem sie an Business Schools oder in Seminaren etwas über Psychologie, Soziologie, Anthropologie hören und über Leadership, Führung und Human Resource Management sprechen, aber nie tatsächlich mit anderen Menschen interagieren. Echte Fähigkeiten entstehen so nicht. Genauso ist es bei anderen Themen, wie z.B. Marketing, Vertrieb, Aufbau von Kundenbeziehungen, Kunden-Service usw. Wenn Mitarbeiter alles darüber wissen, dann bringt das weder dem Kunden etwas, noch für das Unternehmen neues Geschäft oder effizientere Prozesse.

Und obwohl dieser Erkenntnis nun wirklich nicht neu ist, werden Wissen und Techniken allzu oft immer noch Monate oder sogar Jahre vermittelt, bevor sie von den Mitarbeitern tatsächlich eingesetzt werden können. Die Hoffnung, dass die Mit-

arbeiter sich dann im entscheidenden Zeitpunkt an das Gelernte erinnern und anwenden, ist gefährliches Wunschdenken und hat mit der Realität wenig zu tun.

Wenn also Menschen echte Fähigkeiten und Kompetenzen entwickeln sollen, müssen wir anfangen eine andere Art von Ausbildung zu praktizieren. Anderen dabei zu helfen, gute Führungskräfte zu werden, heißt nicht, über Strategie, Führung und Management zu diskutieren. Erforderlich ist, Menschen durch eine Reihe von Prozessen zu begleiten, in denen sie die Dinge erleben, ausprobieren, hinfallen, wieder aufstehen und so ihre emotionale Selbstkontrolle und persönlichen Führungskompetenzen entwickeln können. Das ist weit mehr, als eine solide theoretische Ausbildung, nämlich harte Arbeit über viele Reflexionsschleifen.

Seminare und Trainings machen also dann wirklich Sinn, wenn es eine zwingende Notwendigkeit und einen individuellen Anreiz für die Anwendung des Gelernten gibt. Für maximale Wirksamkeit sollten die Inhalte nur solche Themen behandeln und Verhaltensweisen fördern, die im Anschluss an die Maßnahme sofort angewendet werden können.

Lernkultur

Unternehmen tun gut daran, eine entsprechende Lernkultur zu etablieren. Möglichkeiten sowie Instrumente und Techniken, um Lernchancen systematisch zu erkennen gibt es genug. Der größte Nutzen entsteht, wenn bei Entwicklungsmaßnahmen und Trainings erfolgreiche und kritische Ereignisse der Vergangenheit aber auch anstehende Herausforderungen des Unternehmens als konkrete Fallbeispiele bearbeitet werden. So entstehen Erfahrungen, um in den entscheidenden Momenten die richtigen Entscheidungen zu treffen.

Schließlich muss jedes Training die Möglichkeiten für ein Follow-up beinhalte. In diesem Follow-up muss die Umsetzung in die Praxis reflektiert werden können und Gelegenheit für eine Nachjustierung bestehen. Nur so kann gewährleistet werden, dass in der Anfangsphase der Anwendung des Gelernten auftretende Fehler - und diese wird es immer geben - nicht eine weitere konsequente Umsetzung des Gelernten verhindern. Auch das Laufen hat jeder „von Fall zu Fall“ gelernt.

Unternehmen, die Ausbildungs- oder Personalentwicklungsprogramme planen, müssen deshalb aus strategischer Sicht drei einfache Fragen mit „Ja“ beantworten, wenn sich die Investition wirklich rechnen soll:

Relevanz	Hat das Unternehmen tatsächlich die Bereitschaft und den Bedarf die Inhalte in der Praxis umzusetzen.
System	Sind wir in der Lage, die neuen Fähigkeiten auch tatsächlich umzusetzen?
Monitoring	Wie soll die Umsetzung des Gelernten beobachtet, weiter gefördert und belohnt werden?

Um den Lernerfolg während der Trainings sicher zu stellen, sollte von den Teilnehmern schließlich absolute Disziplin dahingehend abgefordert werden, dass sie an dem Training hundertprozentig präsent sind. Jegliche Ablenkung, die nicht zum Bestandteil der Maßnahme gehört, ist vermeiden. In Zeiten, wo ständige Erreichbarkeit sich zu einer unumstößlichen Notwendigkeit zu entwickeln scheint, mag dies unmöglich klingen. Doch wenn ein Teilnehmer sich nicht einmal für begrenzte Zeit voll auf die Entwicklung für das Unternehmen oder sich selbst wirklich relevante Kompetenzen einlassen kann, dann wird die Maßnahme in der Regel Zeit und Geld verschwenden. Man kann sie daher auch gleich ganz lassen. Lässt das Trainingsprogramm ein solches Maß an Konsequenz nicht zu, sollten sich die Verantwortlichen ernste Gedanken über die wirkliche Relevanz der Ziele und Inhalte der Maßnahme machen.