

# Führung war gestern ...?

... es lebe die Führung! Neue Zeiten erfordern neue Wege der Unternehmensführung, was nicht etwa heißt, dass der Unternehmer sich aus der Verantwortung ziehen kann. Was künftig sinnvoll ist, darüber hat sich unser Autor Horst Lempart seine Gedanken gemacht.

„Wir haben bei uns selbststeuernde Teams eingeführt, die eigenverantwortlich arbeiten und einen umfangreichen Handlungsspielraum haben.“ – Klingt paradiesisch, was der Herr Bäckermeister mir da von seinen neuen Arbeitsformen erzählt. Er selbst erlebt das als eine große Entlastung, weil er sich nun wieder mehr dem operativen Geschäft widmen kann. Aber: Womöglich ist ihm die Backstube doch vertrauter als förderliche Arbeitsrahmen. Selbststeuernde Teams brauchen nämlich nicht weniger Führung, sondern eine andere Art von Führung.

Die Umbrüche in der Arbeitswelt legen ein Tempo vor, mit dem die menschliche Natur kaum Schritt halten kann. Ständig neue Entscheidungssituationen, Unsicherheiten, Mehrdeutigkeiten: Auf alles das ist der Mensch nur unzureichend vorbereitet. Während sich die Wirtschaft innerhalb weniger Jahrzehnte komplett neu erfindet, können Menschen nicht mal eben so ihr Betriebssystem austauschen.

Die „internen Programme“, die unser Denken und Verhalten bestimmen, hängen der wirtschaftlichen Entwicklung Jahrtausende hinterher. Zu diesen Programmen gehören beispielsweise das Streben

- nach Struktur und Ordnung,
- nach Zugehörigkeit,
- nach Selbstwirksamkeit,
- nach Sinn etc.

## Kernfaktor: soziale Kompetenz

Betrachtet man diese Bedürfnisse näher, wird man feststellen, dass sogar die „Generation Y“ gar nicht so grundsätzlich anders tickt als die älteren Semester. Je älter wir werden, desto deutlich wandelt sich das Bedürfnis von Stimulation und Veränderung hin zu Sicherheit und Kontinuität. Das war auch vor 3 000 Jahren nicht anders. Und mit hoher Wahrscheinlichkeit werden Sie diese Veränderung ebenfalls durchmachen (oder bereits hinter sich haben.) Die geringere Bindungsbereitschaft an einen Arbeitsplatz hat also weniger mit einer „komplett veränderten Arbeitnehmergeneration“ zu tun als vielmehr mit recht natürlichen Werteveränderungen.

Vor diesem Hintergrund ist es absolut notwendig, als Führungskraft die richtigen „Programmplatten“ aufzulegen, die die Bedürfnisse der Mit-

arbeiter bestmöglich erfüllen. Als moderner „Führungs-DJ“ gilt es, die richtigen Titel abzumischen. Darunter gibt es, wie erwähnt, einige Programme, die alle miteinander teilen, jedoch in unterschiedlicher Ausprägung (oder Lautstärke) gebraucht werden. Andere erfüllen individuelle Bedürfnisse und sind einzeln abzustimmen. Für die Führungskraft bedeutet diese herausfordernde Aufgabe vor allem eines: eine hohe soziale Kompetenz. Und damit nicht genug: Es wird nicht weniger Führung gebraucht, sondern eine gänzlich andere, und davon deutlich mehr. Ich weiß nicht, ob das für alle Chefs eine gute Nachricht ist.

Mein Eindruck ist, dass die neuen Arbeitsformen von Vorgesetzten oft als Chance gesehen werden, sich aus der Führungsverantwortung zurückzunehmen. Aber: Führung lässt sich nicht so einfach auf die Mitarbeiter delegieren. Führung wirkt heute in erster Linie über die Haltung und deutlich weniger über die offizielle Rolle. Eine Führungskraft, die keine bereiten Mitarbeiter findet, die ihr folgen, hat ein Problem. Soziale Inkompetenz macht einsam. Früher konnte man sich mit Titel und Wissen seinen Machtanspruch sichern: Wissen war Macht. Heute muss man folgerichtig sagen: Soziale Kompetenz ist Macht. Nun ist „soziale Kompetenz“ ein sehr dehnbarer Begriff. Und wer behauptet schon von sich selbst, sozial inkompetent zu sein? Wenn wir der Selbsteinschätzung vertrauen, gibt es weder Choleriker, Narzissten noch Menschenfeinde in den Führungsetagen. Klassischerweise werden Seminare für die persönliche Weiterentwicklung auch für die Mitarbeiter gebucht – Chefs wissen ja, dass sie gut sind, gemäß der Maxime: „Wer ein Problem mit mir hat, muss einfach noch etwas an sich arbeiten!“ Oder?

## (Er-)Kenne Dich selbst!

Wenn Sie wissen möchten, wie die Organisationspsychologie soziale Kompetenz definiert, finden Sie unzählige Informationen im Netz. Mir ist hier wichtiger zu betonen: Die neue Rolle der Führungskraft definiert sich aus einer Coaching-Haltung heraus, die neben einem hohen Maß an Menschenkenntnis auch eine gute Prozesskompetenz erfordert:

- Wo steht das Team gerade?
- Wann greife ich ein?
- Wo halte ich mich raus?

## Der Autor

Der Coach, Referent und Buchautor Horst Lempart versteht sich selbst als „Persönlichkeitsstörer“, der die von ihm beratenen Unternehmen dabei unterstützt, „ihr Modell von der Welt neugierig von allen Seiten anzusehen“. Mehr zu seinem Ansatz unter [www.horstlempart.de](http://www.horstlempart.de).

Diese Fragen sind umso wichtiger, wenn sich Unternehmen gerade in strukturellen Veränderungsprozessen befinden. Hier ist das gefragt, was inzwischen immer häufiger unter dem Begriff „Leadership“ auftaucht. „Leader“ ist kein schickeres Wort für Manager, sondern eine ganz eigene Form der Führung. Manager werden nach wie vor gebraucht, wenn es um das Organisieren kalkulierbarer Prozessabläufe geht. Die Aufgabe von Leadern ist es, in einem risikoreichen, sich schnell wandelnden Umfeld Orientierung zu geben, Sinnangebote zu machen und kreative Arbeitsräume zu schaffen. Nicht jedes Unternehmen braucht Leader, nur weil das im Moment gerade „en vogue“ ist.

Was Führungskräfte zukünftig auf jeden Fall mehr brauchen werden, egal ob sie sich nun als Leader oder Manager verstehen: Selbstreflexion. Selbstreflexion öffnet uns die Augen dafür, wie wir uns selbst führen. Eine gute Selbstführung ist die Basis für erfolgreiche Personalführung. Selbstführung folgt dem Grundsatz der praktischen Ethik, die auch die Wechselwirkung von Führung und Geführtwerden als Basis hat: Behandle andere Menschen so, wie du selber behandelt werden möchtest. ■

**PREISSCHILDDRUCKER**  
für lange und kurze Schilder



inkl.  
Software

[www.kiesel-plakate.de](http://www.kiesel-plakate.de)

Info-Tel: 04499-7711