

# Managen Sie oder führen Sie inzwischen?

Tradition pflegen, Handwerk bewahren, Bewährtes schätzen: Der Wert eines Unternehmens wird auch beeinflusst durch die Werte, die dort gelebt werden. Gerade in dynamischen, sich rasant verändernden Märkten ist es gar nicht so einfach, den tragenden Werten treu zu bleiben. Umso mehr ist agile Personalführung ein Thema im Handwerksbetrieb.

Arg schnell wird die Nadel im Wertekompass in alle Himmelsrichtungen gedreht, die Außenkräfte ziehen mal hierhin, mal dorthin. Die Orientierung in nur eine Richtung wird immer schwieriger, manchmal schier unmöglich. Was folgt, ist ein Mangel an Sicherheit: bei den Mitarbeitern, den Führungskräften, der Geschäftsleitung. Eine naheliegende Reaktion darauf ist der Versuch, Sicherheit durch feste Strukturen und deren Kontrolle (wieder) herzustellen. Regeln erstellen, Prozesse steuern, Sanktionen und Belohnungen ankündigen – all das gehört zu den Versuchen, verlorenes Sicherheitsgelände zurückzugewinnen: die Führungskraft als Steuermann und Manager. Mit Menschenführung indes hat das nichts zu tun: Das ist Möglichenbegrenzung statt Potenzialentfaltung. Und Führungskräfte sollen Menschen führen, sonst hätten sie Maschinenführer werden sollen. Bei Maschinen funktionieren Sicherheitsvorrichtungen ganz gut, hier gibt es Off-Schalter, sogar ein Not-Aus. Die größte Unbekannte aber bleibt der Mensch – hier beginnt die Führung.

## Daueraufgabe: Führung

Die agile Führungskraft bewegt sich zwischen den Polen von diktatorischem „Basta!“ hin zum „Macht doch was ihr wollt“. Dazwischen gibt es viele graduelle Ausprägungen von partizipativem und direktivem Führen. Genauso wenig wie es den typischen Mitarbeiter gibt, finden wir die idealtypische Führungskraft. Sie ist nicht irgendwo fest zu verorten, sondern bewegt sich in einer dynamischen Balance auf dieser Achse. Die Führungskraft ist stabil, indem sie agil führt. Was heißt das aber praktisch? Und speziell für den Handwerksbetrieb?

Eine der zentralen Kompetenzen von Führung besteht in der Selbstreflexionskompetenz:

- Was tue ich hier?
- Wie und mit welcher Absicht tue ich es?
- Welche Alternativen gibt es?

Bevor die Führungskraft also anfängt, andere Menschen zu führen, beginnt sie mit der Selbstführung. Dieser Ansatz spielte jahrzehntelang eine sehr untergeordnete Rolle, weil das Managen der „Human Ressource“ im Mittelpunkt stand. Vor dem beginnenden 20. Jahrhundert war die Selbstführung hingegen stark geprägt durch die Grundsätze des ehrbaren Kaufmanns, weltliche und religiöse Traditionen.

Danach wurden die Regeln der Marktwirtschaft zur neuen Führungsethik.

Inzwischen haben sich die Werte in unserer Gesellschaft drastisch verändert. Und sie entwickeln sich gerade weiter mit einer beeindruckenden Geschwindigkeit. Nie war der Wunsch größer, sich im Beruf selbst zu verwirklichen als heute. Das Bedürfnis nach Mitgestaltung und Flexibilität hat spürbar zugenommen. In der Verwaltung kommt dezentrales Arbeiten immer häufiger vor, virtuelle Teams müssen geführt werden. In der Produktion ist eine andere Form der Kommunikation gefordert – zwischen Menschen und Maschinen. Teams brauchen Unterstützung in ihrer Selbstorganisation, also Hilfe zur Selbsthilfe.

Gefordert ist eine Führungskraft, die sich selbst, den einzelnen Mitarbeiter und die Regeln der Organisation sehr gut kennt. Da ist Führen keine Nebenbeschäftigung mehr, sondern eine tagesfüllende und eine Daueraufgabe. Das erfordert ein konsequentes Umdenken der Führungskraft. Sie muss ihre bisherige Rolle „umdenken“, also aus anderen Perspektiven neu beleuchten. Das ist alles andere als trivial, sondern eine große Herausforderung aus oft lieb gewonnenen Gewohnheiten, besonders in Unternehmen, die stark von Traditionen und Routineabläufen geprägt sind wie (viele) Handwerksbetriebe.

## Persönliche Werte kennen

Die agile Führungskraft orientiert ihr Verhalten an der aktuellen Situation, der Aufgabe, dem Mitarbeiter, dem Kontext und natürlich an ihrer eigenen Persönlichkeit. Daraus entsteht jeweils ein ganz individueller Mix an Einflussfaktoren. Ausschlaggebend bei allem ist die Haltung dessen, der Menschen führt:

- Mit welchem Menschenbild ist er unterwegs?
- Wie sieht er sich selbst und welche Werte sind bei ihm handlungsleitend?

Weil die Überzeugungen das Verhalten prägen, sollten in Business-Coachings mit Führungskräften die persönlichen Werte und die Haltung zentrale Themen sein. Erst, wenn eine Führungspersönlichkeit ihr eigenes Wertesystem kennt, ihre Wahrnehmung differenziert und ihre Handlungsoptionen erweitert, kann sie agil führen und ist in der Lage, sich mit den

neuen Herausforderungen der Arbeitswelt („New Work“) auseinanderzusetzen:

1. Volatilität: sich ständig und immer schneller verändernde Führungslandschaft,
2. Unsicherheit: Unzulänglichkeit von Plänen,
3. Komplexität: Abschied von klaren Ursache-Wirkung-Zusammenhängen,
4. Ambiguität: Mehrdeutigkeiten und Widersprüche,
5. Distancing: Führen auf Distanz, weitere Digitalisierung und das neue Auspendeln von Nähe und Abstand in Arbeitsbeziehungen.

Diese Herausforderungen sind als Manager nicht zu bewältigen. Sie sind nicht steuerbar, da sie sich dem mechanischen Weltbild „Wenn A, dann B“ entziehen, d. h. wer seine Mitarbeiter zukunftsfähig machen möchte, muss zuerst als Führungskraft den Rollenwechsel hinbekommen vom Manager zur kraftvollen Führungspersönlichkeit. Bäckereien sind systemrelevant und haben daher gerade einen entscheidenden Vorteil. Ob dem Handwerksbäcker aber die Zukunft gehört, entscheidet sich nicht durch die Corona-Pandemie. Ausschlaggebend ist, ob sie in die Zukunft führen können oder nur die Vergangenheit managen. ■

## Weiterlesen

Von unserem Autor Horst Lempart erscheint zum Thema „Agiles Management“ im April 2021 die Buchveröffentlichung / das E-Book „Mini-Handbuch Agiles Arbeiten für Coaches & Trainer“ (Beltz Verlag, 176 Seiten, 24,95 Euro, ISBN 978-3-407-36754-9).

