

Wir benutzen eigene und Drittanbieter-Cookies, um unseren Service zu verbessern und die angezeigte Werbung aufgrund der Analyse Ihres Surfverhaltens auf Ihre Interessen maßzuschneidern.
Wenn Sie weitersurfen, bedeutet es, dass Sie diese Anwendung akzeptieren.
[Hier können Sie weitere Informationen zum Thema erhalten.](#) **Akzeptieren**

WIRTSCHAFT

„Führung ist ein Kommunikationsprozess“

30.04.2015, VON HENRIK SAUER —

Interview mit Dr. Anja Ebert-Steinhübel über Mitarbeiter-Führung und die Frage, ob man Führung lernen kann

Der Erfolg eines Unternehmens hängt nicht zuletzt von den Fähigkeiten der Führungskräfte ab. Aber welche Kompetenzen sollte eine gute Führungskraft haben, und vor allem: kann man Führung lernen? Darüber sprachen wir mit der Führungsexpertin Dr. Anja Ebert-Steinhübel.



Anja Ebert Steinhübel: Künftig braucht es sogar noch mehr Führung. Foto: rik

Frau Ebert-Steinhübel, was zeichnet eine gute Führungskraft aus?

Das Wichtigste ist, dass sich die Führungskraft der Wichtigkeit der Aufgabe bewusst ist. Das beobachten wir oft, dass die Führungskraft meint: Führen, das geht so nebenher. Gerade dann, wenn Führung aber nicht bewusst oder auch gar nicht geschieht, passieren viele Fehler. Wann ist eine Führungskraft also gut? Das kann man zunächst mal ganz klar definieren: Wenn sie erfolgreich ist. Wenn die Zahlen stimmen, die Strukturen und Prozesse funktionieren. Das gelingt aber nicht, wenn die Mitarbeiter nicht mitgenommen werden, nicht wirklich beteiligt sind. Gute Führung muss deshalb vor allem auch wertschätzend sein und auf Vertrauen basieren. Das Dritte, und das wird häufig vergessen, ist die Ebene der Werte und des Sinns. Das klingt ein bisschen abstrakt, aber die Mitarbeiter müssen wissen, warum sie etwas tun sollen. Dieses Produkt aus Wertsteigerung, Wertschätzung und Sinnstiftung macht unserer Meinung nach eine ideale Führungsqualität aus.

Woran hapert es Ihrer Erfahrung nach in den meisten Unternehmen bei der Führung?

Es gibt nachweislich eine eklatante Fehleinschätzung bei Führungskräften, und zwar dahingehend, was sie glauben, was die Mitarbeiter wollen und wie sie selbst dabei wirken. Es ist eben nicht so, dass die Leute eine starke Führungskraft wollen, die allen sagt, wo es langgeht und die selbst keine Fehler macht. Da wird die – wichtige – Vorbildfunktion von Führung völlig falsch interpretiert. Was bei der Führung fehlt, kann man schön an den Zahlen des Gallup Engagement Index nachvollziehen, die jetzt gerade wieder aktuell herausgekommen sind: Dabei wird bei etwa 2000 repräsentativ ausgewählten Unternehmen in Deutschland untersucht, wie zufrieden die Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen und ihren Führungskräften sind. Demnach sind 15 Prozent der Befragten höchst zufrieden, aber auch ebenso 15 Prozent so unzufrieden, dass sie bereits innerlich gekündigt haben, man sie also mit Führung gar nicht mehr erreichen kann. Die größte Herausforderung liegt bei den 70 Prozent in der Mitte. Diese Gruppe macht das, was man als „Dienst nach Vorschrift“ bezeichnen kann. Die arbeiten zwar, sind dabei aber nicht wirklich beteiligt und engagiert. Hier ist in der Führung etwas ganz deutlich schiefgelaufen: Diese Mitarbeiter wurden nicht „mitgenommen“, also persönlich angesprochen, motiviert und inspiriert. Nach Gallup entsteht daraus ein volkswirtschaftlicher Schaden von annähernd 100 Milliarden Euro jährlich: durch erhöhten Krankenstand, durch Fluktuation, durch geringere Leistung. Und da schließt sich der Kreis zu unserer Idee von Führung: Wie man so schön sagt: „Die Menschen verlassen nicht ihr Unternehmen, sie verlassen ihren Boss.“ Nur gut managen reicht also nicht, Manager haben wir bei Weitem zu viele. Was aber fehlt, sind „Leader“, also Führungskräfte mit einer Vision, die andere begeistern und auch anleiten können.

Eine Führungskraft soll also inspirieren und motivieren. Kann man das lernen?

Ganz eindeutige Antwort: Ja, man kann es lernen. Eine Grundvoraussetzung gibt es aber: dass man Freude am Umgang mit Menschen hat und die Fähigkeit, auf sie ganz persönlich einzugehen, also Empathie. Führung ist ein Kommunikationsprozess, mit der klaren Mission, das Team, den Verein oder das Unternehmen erfolgreich zu machen. Dazu muss man aber herausfinden, wie es den Mitarbeitern dabei geht und wie sie jeweils am besten mitzunehmen und in diesem Prozess einzusetzen sind. Das heißt nicht, dass wir permanent nur nett zueinander sein müssen und uns nur um unsere Befindlichkeit kümmern. Wo aber diese Basis fehlt, gelingt auf Dauer auch kein Erfolg. Man kann Führung also lernen. Man muss es aber auch – und das ist die dritte Voraussetzung – wollen. Wir kommen aus einer Kultur, die uns immer noch sehr stark prägt. In dieser wird Führung wie nach dem Belohnungsprinzip verteilt: Der Mitarbeiter mit der meisten Erfahrung und der besten Fachkompetenz wird quasi upgegraded und erhält eine Führungsposition. Da sitzt er dann und darf das, was er vorher gerne und gut gemacht hat, nicht mehr tun. Denn er soll ja führen. Der Ingenieur oder Verkäufer zum Beispiel, der plötzlich Strategieprozesse entwickeln soll oder Teams leiten. Das kann gutgehen, wenn er dabei gut begleitet wird. Falls nicht, bringt es zunächst Unsicherheit, schließlich Chaos und am Schluss die Konsequenz, dass das fachliche Können wieder die Oberhand übernimmt und die neuen Führungskräfte nicht mehr sind als die besten und schnellsten ihrer eigenen Mitarbeiter. Hier braucht es einen Denkwechsel, nämlich zu sagen, es gibt Menschen, die eignen sich wunderbar als Experte für eine technische oder vertriebliche Karriere, und andere für eine Führungskarriere. Beide sind gleich wichtig.

Was sind die häufigsten Fehler, die Führungskräfte machen?

Dass sie viel zu viele Dinge selbst tun wollen und damit den Mitarbeitern den Freiraum nicht geben, es selbst probieren zu können. Dass über Erwartungen im Zuge dieser Verantwortungsdelegation nicht gesprochen wird, sowohl davor als auch danach. Dass die Führungskraft nicht darauf aus ist, Mitarbeiter sich entwickeln zu lassen und vielleicht auch gar nicht um die unterschiedlichen Potenziale weiß, die in ihnen schlummern. Und vor allen Dingen, dass sie selber mit sich nicht ins Gericht geht und überlegt, was hat denn an dem, was ich gemacht habe, nicht gestimmt und wie könnte es künftig besser laufen. Um es noch mal zu sagen: Die wichtigste und wesentlichste Aufgabe einer Führungskraft ist Kommunikation. Das ist gar nichts Neues, das

wird in der Führungspsychologie schon lange erforscht. Und zwar Kommunikation mit dem Ziel, verstanden zu werden, auch und gerade mit der Möglichkeit zur Rückmeldung. Und die geht im Arbeitsalltag häufig unter. Führungskräfte müssen Kommunikationsspezialisten sein, anders funktioniert es nicht.

In immer mehr Firmen geht man dazu über, Führungsebenen abzuschaffen. Braucht man in der modernen Arbeitswelt überhaupt noch einen Chef?

Menschen brauchen Orientierung, Stabilität, Struktur. Jeder von uns. Es kann sicherlich in kleinen Teams, in denen alle gleichberechtigt Ideen einbringen, einen Innovationsschub geben, der in der hierarchischen Struktur nicht funktioniert. Aber, und das lehrt die Erfahrung, irgendwann kommt man an einen Punkt, an dem es heißt: „Wer ist für was zuständig?“ Für viele ist es sogar eine Überforderung, eigenverantwortlich zu handeln. Das will gar nicht jeder und das muss auch nicht jeder wollen. Was sich aber gerade abzeichnet, ist eine Veränderung von eher hierarchischen zu eher flexiblen, netzwerkartigen Organisationen. So gibt es auch spannende und durchaus erfolgreiche Beispiele, in denen Chefs sich quasi selbst abschaffen – im Grunde die höchste Form der Führung überhaupt. Das heißt aber nicht, dass Führung hier weniger erforderlich ist, ganz im Gegenteil. Wir brauchen künftig sogar mehr Führung denn je, aber in ganz vielfältigen Formen, zum Beispiel über zeitlich-räumliche Distanzen hinweg, ganz ohne Vorgesetztenstatus, eine Führung, die mit Verschiedenheit – neudeutsch „Diversity“ – umzugehen weiß und mit einer Veränderungsqualität, wie sie so bisher noch niemals dagewesen ist. Deshalb wird es in Zukunft nicht ein Weniger an Führung geben, sondern eher ein Mehr – und es braucht Führungskräfte, die dies gelernt haben und die vor allem eines mitbringen: die Begeisterung, es auch zu tun.

