

Interview erschienen in: working@office 08.2009, S. 56.

„Mehr Anstand und Vertrauen“

Professor Dr. Klaus Eckrich, Gründer und Leiter von Change House in Erfstadt, über den Zusammenhang zwischen wirtschaftlichem Erfolg und Führungsstil.

w@o: „Management by Command“ steht bei Mitarbeitern nicht mehr besonders hoch im Kurs. Gibt es einen Zusammenhang mit der Wirtschaftskrise?

Eckrich: Es führt zu Problemen, wenn Mitarbeitern Anweisungen ‚von oben‘ gegeben werden, die sie nicht nachvollziehen können, die nicht persönlich, sondern zum Beispiel per E-Mail übermittelt werden, die willkürlich erscheinen. Dann sinkt die Akzeptanz von Führungsentscheidungen rapide. Einen Mangel an Werteorientierung erlebe ich ebenfalls, und den Zusammenhang sehe ich in jedem Fall. Beispiel: Die Geschäftsführung strukturiert um, ohne die Mitarbeiter zu fragen. Hier wird der Wert ‚Respekt‘ strapaziert, und der Wert ‚Vertrauen‘ kann unter die Räder kommen. Das Problem ist, dass Werteorientierung im Ausbildungsplan der meisten Führungskräfte gefehlt hat und fehlt.

w@o: Deutsche Manager gelten laut Studien als hart, eher auf die eigenen Belange konzentriert.

Eckrich: Deutschen Managern fehlt es in der Tat an sozialer Kompetenz, sie glänzen mit exzellenter Fachkompetenz. Sie sind fachlich sehr fundiert ausgebildet, haben aber nicht gelernt, wie man richtig kommuniziert oder wie man Konflikte löst. In diesen Punkten fehlt die systematische Ausbildung. Ich spreche auch aus persönlicher Erfahrung: In meinem fünfjährigen Volkswirtschaftsstudium gab es den ‚Faktor Mensch‘ lediglich als Reaktionskoeffizienten ‚ α ‘ in einer Konsumfunktion. Folglich habe ich mich nach dem Studium in meiner ersten Führungsaufgabe ganz schön schwer getan. Deutsche Manager sind einfach zu sehr Ingenieur, Chemiker, Controller, Jurist usw. und zu wenig auf Führungsaufgaben vorbereitet.

w@o: Was macht eine fruchtbare Führungskultur im Unternehmen aus?

Eckrich: Dabei geht es um Aspekte, die sich im Wesentlichen auf drei Ebenen abspielen: Auf der VerhaltensEbene muss konstruktives Führungsverhalten eingefordert und vorgelebt werden. Dazu gehört zuhören, den anderen persönlich informieren oder auch in Konflikten beide Seiten hören. Und auch mal loben. Auf der Einstellungsebene brauchen wir Grundhaltungen wie ‚Menschenorientierung bzw. Mitarbeiterorientierung‘. Wer zu zahlen- oder technikorientiert ist, läuft Gefahr, schlecht zu führen. Auf der dritten, ebenfalls sehr wichtigen Ebene einer fruchtbaren Führungskultur benötigen wir Werte wie Vertrauen, Respekt und Achtung vor dem Mitarbeiter oder auch Offenheit im Umgang

mit Menschen. Werden solche und andere Werte vernachlässigt oder gar mit Füßen getreten, finden wir eine Führungskultur, die demotiviert und Mitarbeiter zur tatsächlichen oder zu einer inneren Kündigung veranlasst. Wichtig ist, dass jeder einzelne Chef sein Führungsverhalten reflektiert und sich die Führungsmannschaft auf einen gemeinsamen, immer wieder anzustrebenden Nenner in der Führung verständigt. Dann stimmt die Kultur.

w@o: Was bewirkt eine „gute“ Führungskultur für das Unternehmen und bei den Mitarbeitern?

Eckrich: Ganz einfach: Eine gute bzw. fruchtbare Führungskultur stärkt das laufende und das zukünftige Geschäft. Die Mitarbeiter sind motiviert, packen mit an, geben die richtigen Informationen zum richtigen Zeitpunkt in der richtigen Qualität weiter, arbeiten zusammen statt gegeneinander, arbeiten auch mal mehr, entwickeln Ideen, die das Unternehmen weiterbringt. Eine schlechte Führungskultur bewirkt das genaue Gegenteil: Das Geschäft läuft gerade mal so – trotz Chefs. Und wenn die Konkurrenz besser wird, ist das Unternehmen plötzlich weg vom Fenster.



w@o: An welchen Werten können Manager sich in puncto Führungsstil orientieren, wie könnten sie sich ändern?

Eckrich: Der zentrale Wert, der immer wieder genannt wird und den ich auch einfordere, ist Vertrauen, gleich gefolgt von Respekt und Offenheit. Es gibt einige ernst zu nehmende Stimmen, die den Wert ‚Anstand‘ als zentralen Wert ansehen. Theoretisch könnten Manager sich ändern, indem sie sich im Führungsteam und im Dialog mit den Mitarbeitern der Wertediskussion stellen und entsprechende Konsequenzen ziehen. Die Praxis sieht häufig leider anders aus. Veränderung gibt es erst dann, wenn es anders nicht mehr geht, sprich wenn die Krise losbricht.

w@o: Haben Sie konkrete Tipps für Mitarbeiter, wie sie mit schlechter Führung, Willkür & Co. besser zurecht kommen?

Eckrich: Diese Mitarbeiter haben es wirklich schwer. Ein Grundgedanke ist ‚nach oben‘ zu führen. Also direktes Feedback nach oben zu geben, mit dem Chef einen Deal zu machen im Sinne von ‚wenn Sie ..., dann kann ich besser ...‘ und vor allem: Eigene Sichtweisen dem Chef gegenüber rational und gut begründen! Gerade Letzteres ist ein sehr wirksames Mittel – im Übrigen nicht nur Chefs gegenüber. Natürlich stößt ‚Führen nach oben‘ schnell an Grenzen. Es wirkt durchaus bei Chefs, denen es lediglich an Führungsfähigkeiten fehlt. Ist der Chef aber unwillig, uneinsichtig, also beratungsresistent oder gar boshaft, cholerisch und so weiter, dann gibt es nur einen Tipp: Aus den Alternativen *love it, change it or leave it* bleibt nur die dritte übrig, auch wenn es schwer fallen mag.