

Edition Rosenberger

Alexander Höhn · Daniel F. Pinnow
Bernhard Rosenberger *Hrsg.*

Vorsicht: Entwicklung!

Was Sie schon immer über Führung und
Change Management wissen wollten
Ein Streitgespräch



Springer Gabler

Edition Rosenberger

Die „Edition Rosenberger“ versammelt praxisnahe Werke kompetenter Autoren rund um die Themen Führung, Beratung, Personal- und Unternehmensentwicklung. Alle Werke in der Reihe erschienen ursprünglich im Rosenberger Fachverlag, gegründet von dem Unternehmens- und Führungskräfteberater Dr. Walter Rosenberger, dessen Programm Springer Gabler 2014 übernommen hat.

Alexander Höhn • Daniel F. Pinnow
Bernhard Rosenberger (Hrsg.)

Vorsicht: Entwicklung!

Was Sie schon immer über Führung und
Change Management wissen wollten
Ein Streitgespräch

Herausgeber
Alexander Höhn
Münchenbuchsee, Schweiz

Daniel F. Pinnow
Ravensburg, Deutschland

Bernhard Rosenberger
Berater f Organisationsentwicklung
Rosenberger & Partner
Wiesbaden, Deutschland

Bis 2014 erschien der Titel im Rosenberger Fachverlag Leonberg.

Edition Rosenberger
ISBN 978-3-658-07851-5 ISBN 978-3-658-07852-2 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-07852-2

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden Nachdruck 2016

Ursprünglich erschienen bei Rosenberger Fachverlag, Leonberg, 2003

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Lektorat: Ulrike M. Vetter

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+
Business Media
(www.springer.com)

Inhalt

Vorwort der Herausgeber	VII
1 Die ausgebliebene Revolution oder: Wie Personalführung derzeit stattfindet	1
2 „Viele weitere Rollen ausfüllen“ – Was entwicklungsorientierte Führung bedeutet	5
3 „Die Grundbedürfnisse sind letztendlich ähnlich, aber ...“ – Warum die gesellschaftlichen Gegeben- heiten für ein Führungskonzept wichtig sind	11
4 „Letztlich kann alles sehr einfach sein“ – Wie entwicklungsorientierte Führung im Alltag aussieht	21
5 „Viele trauen ihrer eigenen Wahrnehmung nicht“ – Warum Manager vor allem sich selbst kennen müssen	29
6 „Oft sehr krampfzig“ – Welche Qualität der Kontakt zu den Mitarbeitern hat	39
7 „Es geht um Schwäche und Verletzbarkeit“ – Wieso Liebesfähigkeit im Unternehmen eine Rolle spielt	47
8 „Wenn die Einstellung stimmt“ – Wie man am besten mit Feedback und Konflikten umgeht	59
9 „Rein wirkungsorientiert“ – Wie externe Berater die Entwicklung unterstützen können	69
10 „Manager sind nicht wirklich feige“ – Wie sich ein Entwicklungsprozess gestalten lässt	79
11 „Das setzt eine gehörige Portion Mut voraus“ – Wie sich ein Führungskonzept auch in einer Krisensituation behaupten kann	91
Nachwort	103
Die Teilnehmer	105

Vorwort der Herausgeber

Mit diesem Buch wollen wir Ihnen das Konzept der entwicklungsorientierten Führung vorstellen. Schon wieder eine neue Managementmode? Dies werden Sie sich fragen – und völlig zu Recht. Doch mit „Konzept“ meinen wir: Führung, wenn sie erfolgreich ist, findet nicht nach bestimmten Rezepten statt, sondern lässt sich intensiv auf die Potenziale und Ressourcen der im Unternehmen arbeitenden Menschen ein und entwickelt sie weiter.

Warum verstehen wir unsere Abhandlung als Streitschrift? Dazu gibt es zwei Begründungen. Die erste heißt: Wir möchten uns gegen die Mut- und Kraftlosigkeit wenden, von der offenbar immer mehr Führungskräfte der deutschen Wirtschaft erfasst werden. Dafür lohnt es sich zu streiten, meinen wir. Die zweite lautet: Wir glauben an das Format des Diskurses im Management. Daher ist dieses Buch auch als Gespräch angelegt – als Auseinandersetzung zwischen Persönlichkeiten, die sich mit dem Thema „Führung“ aus unterschiedlichsten Perspektiven und mit unterschiedlichsten Erfahrungshintergründen befassen. Dabei verlaufen die Streitlinien manchmal durchaus überraschend. Letztlich geht es aber immer um die lohnende Frage: Wie gehen wir am besten mit der Ressource Mensch um – jenseits von Führungsgrundsätzen, Bilanzpressekonferenzen und Neujahrsansprachen?

Wir danken allen Kolleginnen und Kollegen, die sich an unserer Diskussion beteiligt haben. Wir danken Cornelius Welp, Redakteur bei der „Wirtschaftswoche“, für die sorgfältige Erstellung und Bearbeitung des Manuskripts, seine umsichtige Begleitung des Prozesses sowie für seine Geduld mit den eigenwilligen Mitstreitern.

Wir danken aber auch allen Leserinnen und Lesern, die sich mit uns auf diese Form des Management-Disputs einlassen, indem sie sich den folgenden Zeilen widmen.

Bad Harzburg/Friedrichshafen/Wiesbaden, im September 2003

ALEXANDER HÖHN

DANIEL F. PINNOW

DR. BERNHARD ROSENBERGER

1 Die ausgebliebene Revolution oder: Wie Personalführung derzeit stattfindet

In Deutschlands Führungsetagen hat in den vergangenen Jahren eine Revolution stattgefunden. Zumindest auf dem Papier. Kaum ein Unternehmen hat es sich nehmen lassen, in Hochglanzbroschüren Grundsätze zu veröffentlichen, wie in Zukunft geführt werden soll. Viel ist da von Mitarbeitern die Rede, die „im Zeitalter der Globalisierung“ und „in der Wissensgesellschaft“ das wichtigste Kapital seien. Von der „Resource Mensch“ wird gesprochen und wie sich dieser „wichtigste Wettbewerbsvorteil“ optimal nutzen lässt.

Am Besten, so sind sich die Verlautbarungen einig, gelingt das, wenn der Mitarbeiter an seinem Arbeitsplatz ausreichend Wertschätzung erfährt und seine individuellen Interessen – neben den Unternehmensinteressen – in hohem Maße berücksichtigt werden. „Gegenseitiges Verständnis“ fordern deshalb die Führungsleitlinien, auch für Fehler, „die wir schließlich alle machen.“ Propagiert wird der „offene Umgang“ miteinander, zu dem auch der Mut gehört, Kritik sachlich zu äußern und diese anzunehmen. Das soll dazu führen, dass sich der Einzelne und mit ihm die Organisation ständig bewegt, entwickelt und dadurch verbessert. Zudem könnten so Abweichungen zwischen Selbst- und Fremdbildern erkannt und gegebenenfalls harmonisiert werden, heißt es. Um im verschärften Wettbewerb zu bestehen, sei dies unabdingbare Voraussetzung.

Für ein derart neues Verständnis von Führung braucht es einen neuen Typ Führungskraft. Gefragt sein soll nicht mehr der autoritär-patriarchalische Alleskönner, der seine Untergebenen stramm auf Linie trimmt und ihnen bis ins Detail vorgibt, was zu tun ist. Nein, der moderne Manager muss,

folgt er den meisten Ratgebern und Empfehlungsschriften, vor allem eins besitzen: Empathie. So der amerikanische Psychologe Daniel Goleman in seinen Bestsellern „Emotionale Intelligenz“ und „Emotionale Führung“.

Dahinter verbirgt sich die Fähigkeit, sich in seine Mitarbeiter hineinzusetzen, ihnen das Gefühl zu geben, als Mensch wichtig zu sein, und so ihre Initiative zu fördern. Dieses kooperative Verständnis von Führung erlaubt es der Führungskraft, Gefühle zu zeigen. Denn wenn Mitarbeiter sehen, dass ihr Chef auch ein Mensch mit Schwächen und Gefühlen ist, so die Annahme, werden sie eher Vertrauen fassen, sich stärker mit dem Unternehmen identifizieren, mehr riskieren, höhere Eigenverantwortung zeigen und somit mehr und bessere Leistung bringen.

Soweit die Theorie. Einfach und einleuchtend, scheint es.

Die Praxis sieht jedoch anders aus. Hier hat sich seit Jahrzehnten kaum etwas verändert. Wir behaupten: Die meisten Führungskräfte agieren unverändert streng autoritär. Solange ihre Mitarbeiter wie gewollt „funktionieren“, interessieren sie sich kaum für sie, beschäftigen sie sich nicht mit deren Persönlichkeit, setzen sie sich nicht mit ihnen auseinander. Die alten Rollenbilder leben fort. Der Chef weiß, wo es lang geht und setzt seine Position ohne Rücksicht auf Verluste durch. Ein etwas grobes Auftreten ist kein Zeichen mangelnden Taktgefühls, sondern ein Beweis seiner Kraft und Willensstärke. Er darf ruhig laut werden. Mitarbeiter haben zu spüren und seine Anweisungen möglichst folgsam auszuführen. Der so oft verkündete Paradigmenwechsel ist ausgeblieben.

Für Führungskräfte ist es weiterhin tabu, Gefühle zu haben oder gar zu zeigen. „Wenn ein Manager schwächelt, ist er schon verloren“, diese Einschätzung ist nach wie vor weit verbreitet. Im Business zählen Zahlen, Daten, Effizienz. Sonst wenig. Die Fassade bröckelt nicht. Alles, was über die Welt