

Quellen des zukünftigen Erfolgs

Welche Führungshaltung schafft Mehrwert?

Ausgehend von den Erkenntnissen der Gehirnforschung und angeregt durch einen Vortrag von Gerald Hüther auf dem **forum humanum** in Heidelberg, interessierte uns die Fragestellung: Wie gelingt es Unternehmen, bei ihren Führungskräften eine Haltung entstehen zu lassen und zu fördern, die es den Mitarbeitenden möglich macht, ihre Potentiale zu entfalten und ihre Kreativität, Talente und ihr Engagement im Interesse des Unternehmens einzubringen?

Wir, ein Team von fünf Beratern mit unterschiedlichen Schwerpunkten, sind diesem Thema nachgegangen. Unsere Vorgehensweise: Wir haben zunächst aus unserer Praxis Hypothesen gebildet. Diese haben wir durch Literaturrecherchen überprüft und ergänzt. Anschließend haben wir Gespräche in Unternehmen geführt, von denen wir glauben, dass sie diese Haltung und Führungskultur bereits zu einem großen Teil umgesetzt haben. Hierzu waren wir bei der Firma **dm Drogeriemärkte**, bei der **CAS Software AG**, beide in Karlsruhe, sowie der **GLS-Bank** in Bochum und haben mit den zuständigen Personalentwicklern Gespräche geführt. Erkenntnisse aus anderen Firmen sind auf der Basis von Literaturrecherchen ebenfalls eingeflossen, z.B. W. L. Gore & Associates Inc., Schurter AG, Hilti AG, sysTelios Gesundheitszentrum u.a.

In den folgenden Abschnitten stellen wir Ihnen unsere bestätigten Hypothesen, bisherigen Einschätzungen und Ergebnisse vor. Die Fragen im Servicekasten dienen zur Ihrer Selbsteinschätzung und Reflexion.

1. Hypothese: Der Firmenerfolg basiert neben der Unternehmensvision vor allem auf der Haltung des Gründers oder auch der nachfolgenden Geschäftsleitung/Führungskräfte. Nur wenn diese Haltung geprägt ist von Wertschätzung, Zutrauen und Selbstverantwortung, können sich die Potentiale der Mitarbeiter ausreichend entfalten.

Erfolgreiche Unternehmensgründer oder prägende Führungspersönlichkeit glauben aus vollster Überzeugung an die Potentiale ihrer Mitarbeitenden und auch daran, dass diese ihre Potentiale kreativ einbringen, wenn sie entsprechend vom Unternehmen gefördert und gefordert werden. An dieser Haltung richten sie ihr Unternehmen aus.

Wie setzen erfolgreiche Unternehmen dies um?

In die Erhaltung und Förderung der dazu notwendigen Firmenkultur wird in allen untersuchten Unternehmen sorgfältig investiert, denn diese Kultur wird als strategischer Erfolgsfaktor gewertet. In den meisten Firmen gibt es ein klares Leitbild, das die Werte des Unternehmens abbildet. Dies wurde immer gemeinsam mit den Mitarbeitenden entwickelt und dient der gesamten Organisation als Orientierungshilfe.

Bereits in den Einstellungsgesprächen wird darauf geachtet, in wie weit die Bewerbenden die passende Einstellung mitbringen und wie die persönlichen Werte zu den Unternehmenswerten passen. Die **GLS-Bank** achtet z.B. darauf, dass die Führungskräfte ein positives Menschenbild haben, das Selbstverantwortung und aktives Gestalten von Arbeit und Leben in den Mittelpunkt stellt.

Wenn Mitarbeitende von anderen Banken zu **GLS** wechseln, sollen sie das aus der Überzeugung tun, in diesem Unternehmen mit seinen spezifischen Werten (zur sozialen Verantwortung und Nachhaltigkeit) arbeiten zu wollen – ein „weg vom bisherigen“ reicht nicht aus. Werden neue Mitglieder im Top Management bei **GLS** eingestellt, haben die Kollegen ein Mitspracherecht, d.h. man berät sich gemeinsam und bezieht die Meinung des Kollegen in die Entscheidung mit ein.

Auch die Firma **CAS** legt bei der Auswahl ihrer Führungskräfte Wert auf fachliches Wissen, aber schaut in erster Linie darauf, wie das Reflexionsvermögen und die Selbstwirksamkeit des Bewerbers sind. Neue Führungskräfte werden gezielt danach ausgesucht, ob sie die gewünschte Führungshaltung mitbringen. Diese Führungshaltung – basierend auf der positiven Psychologie – fokussiert Talente und Stärken, also die Potentiale der Menschen. Sie fördert diese und versucht nicht, Schwächen zu korrigieren.

Alle Unternehmen sorgen dafür, dass Führungskräfte Raum und Zeit zur Verfügung bekommen, um diese Haltung weiter entwickeln und stärken zu können. Dazu bietet z.B. **CAS** Seminare und Workshops an, die von eigenen Führungskräften einschließlich Vorstand Personal durchgeführt werden.

Bei **dm** stellten sich die leitenden Führungskräfte um den Unternehmensgründer Götz Werner bereits sehr früh nach der Gründung die Frage, was Potentialentfaltung für das Unternehmen im Lauf der Unternehmensentwicklung bedeutet und wie Personalentwicklung, Führung und Zusammenarbeit bewusst reflektiert und in den Vordergrund gestellt werden können. Die Firma baut auf die Prinzipien von dialogischer Führung. Hierunter versteht man eine Kultur, in der Mitarbeitende aus eigener Einsicht und Verantwortung handeln. Basis der Dialogischen Kultur und Führung ist die Art und Weise der Zusammenarbeit, in der die Individualität des Einzelnen ernst genommen wird, sowie die Überzeugung, dass Individuen zum Erfolg der Gemeinschaft beitragen wollen. Alle Prozesse bei **dm** werden daraufhin geprüft, in wie weit sie diese Kultur fördern.

Bei **Gore** besitzen die Themen Führung und Unternehmenskultur einen so hohen Stellenwert, dass hier gleich viel (Arbeits-)Zeit in Reflexion und Weiterentwicklung von Team- und Führungsthemen investiert wird, wie in die Entwicklung der kommerziellen Produkte. Es ist auch in dieser Firma die Entscheidung des Gründers, Führungsthemen einen solch hohen Stellenwert zu geben.

Fazit

Quelle der Unternehmenskultur, die Potentialentfaltung möglich macht, sind die leitenden Führungskräfte und Gründer, die Haltungen, Verhaltensweisen, Werte und Normen in ihren Unternehmen verankern und (er-)lebbar machen.

Fragen an das Unternehmen

Wie würden Sie die Führungskultur in Ihrem Unternehmen beschreiben?

Welche Werte sind in Ihrem Unternehmen wichtig?

Wie wird das Leitbild Ihres Unternehmens gelebt? Wie stark identifizieren sich die Mitarbeitenden selbst damit?

Nach welchen Kriterien werden neue Mitarbeitende ausgewählt und was sind die Voraussetzungen zur Übernahme von Führungsaufgaben?

Wie viel Zeit investiert Ihr Unternehmen in die Beschäftigung mit Fragen zum Thema Führung und Zusammenarbeit?

Welche Merkmale, Haltungen und Werte sind charakteristisch für das Management Ihres Unternehmens?

Fragen an die Führungskraft

Was ist Ihnen als Führungskraft in Ihrem Unternehmen wichtig?

Was motiviert Sie, als Führungskraft Ihrem Unternehmen treu zu sein?

Welche Vorbilder gibt es für Sie in Ihrem Unternehmen? Wie werden sie gewürdigt?

Was erwartet Ihr Unternehmen von Ihnen als Führungskraft?

Wie viel Zeit nehmen Sie sich im Jahr, um ihre Führungsrolle zu reflektieren und sich mit sich auseinander zu setzen?

2. Hypothese: Kennzahlen und Prozesskontrolle werden genutzt, um das Geschäft und nicht die Mitarbeitenden zu steuern

Dezidierte Kontrolle und Fokussierung auf kurzfristige Ergebnisziele führen bei Führungskräften oft zu einer einseitigen Blickrichtung. Sie erzeugen Druck und schränken dadurch die Kreativität und Gestaltungsspielräume der Mitarbeitenden ein. Mitarbeitende und Prozesse benötigen eine andere Aufmerksamkeit. Die Frage lautet daher: Wie kann Kontrolle ersetzt werden durch Aufmerksamkeit und wie lernen Führungskräfte „Leistung wertzuschätzen statt Ergebnisse abzuschätzen“.

Wie setzen erfolgreiche Unternehmen dies um?

Führungskräfte ersetzen im Umgang mit ihren Mitarbeitenden bewusst Kontrolle durch Aufmerksamkeit darauf, was von Einzelnen oder Gruppen erreicht wurde: Es wird nicht „Wert abgeschätzt“, sondern „wertgeschätzt“. Einsatz und Engagement auf dem Weg zum Ziel werden dabei durch die Führungskräfte ebenso gewürdigt, wie die Zielerreichung selbst. Regelmäßiges Feedback ist selbstverständlich. Bei **CAS** wird hierbei der Fokus auf

die Stärken gelegt und das bereits Erreichte immer wieder in den Blick genommen.

In den von uns betrachteten Unternehmen wird das Erreichen von Zielen bewusst als Gemeinschaftsaufgabe aller Mitarbeitenden angesehen. **CAS** hat hierfür z.B. einen Zielmanagement-Prozess, in dem kaskadenmäßig jedes Team in einem Teamworkshop seine Ziele aus den Unternehmenszielen ableitet. Kennzahlen sind in allen von uns besuchten Betrieben ein wichtiges Steuerungsmittel, alle Mitarbeitenden kennen die wichtigsten Kennzahlen und ihre Bedeutung. Die Kennzahlen werden von ihnen genutzt, um Verbesserungen zu initiieren. **dm** hat z.B. ein sehr detailliertes Kennzahlensystem zur Selbststeuerung der Filialen. Diese Kennzahlen nutzen die Filialleiter, um den Mitarbeitenden Zusammenhänge zu verdeutlichen und mit ihnen gemeinsam zu überlegen, welche Maßnahmen in dieser Filiale helfen könnten, die Ergebnisse zu verbessern.

Zitat Gore: „Erfolg wird bei Gore nicht in Zahlen gemessen, sondern daran, nützliche Dinge herzustellen und dabei Spaß zu haben“. Andere Unternehmen fokussieren die Mitarbeiter auf einzelne Kennzahlen, die es in einem Zeitraum gemeinsam zu verbessern gilt. Alle Mitarbeitenden wissen, warum es wichtig ist, diese Kennzahl zu verbessern und kennen die Einflussfaktoren. Die Erfolge werden monatlich für alle sichtbar ausgehängt und entsprechende Erfolge gefeiert. Dies fördert den Stolz der Mitarbeitenden auf das Erreichte und bündelt die gemeinsamen Anstrengungen.

Belohnungs- und Motivationsinstrumente sowie Bonussysteme nehmen bei all diesen Unternehmen einen eher geringen Stellenwert ein. So hat zum Beispiel **dm** kein klassisches Bonussystem etabliert. Bei **CAS** denkt man darüber nach, das noch vorhandene Bonussystem abzuschaffen. **Gore** zahlt ca. 11% des Gehalts in Form von Aktien aus, hinzu kommt eine Gewinnbeteiligung. Dadurch bedarf es laut eigener Aussage keiner Kontrolle, z.B. von Reiseanträgen – jeder achtet selber darauf, dass kein Geld verschwendet wird.

Fazit

Kennzahlen werden als Quelle der Motivation und Selbststeuerung von den Mitarbeitenden genutzt.

Fragen an das Unternehmen

Wie wird sichergestellt, dass die Mitarbeitenden ein gemeinsames Ziel im Blick haben und sich für die Erreichung des Ziels gemeinsam verantwortlich fühlen?

Kennen alle Mitarbeitende die für sie relevanten Kennzahlen und können sie diese interpretieren? Wie werden Mitarbeitende im Umgang mit Kennzahlen geschult?

Wie werden in Ihrem Unternehmen Kritik, Lob und Anerkennung gehandhabt?

Wie werden Feedbackprozesse gelebt?

Fragen an die Führungskraft:

Wie gelingt es Ihnen, in gleichem Maße die Aufmerksamkeit auf Mitarbeitende und Prozesse zu legen?

Wie oft und in welchem Rahmen bekommen Ihre Mitarbeitenden von Ihnen persönliches Feedback und Wertschätzung?

Wie gelingt es Ihnen, auch die Bemühungen und das Engagement der Mitarbeitenden wertzuschätzen, nicht nur die Ergebnisse?

Woran merken die Mitarbeitenden, dass sie Ihre Aufmerksamkeit und Anerkennung genießen?

Wie könnten die Mitarbeitenden (und Sie selbst) kritikfähiger werden?

Interpretieren Sie Kennzahlen mit Ihren Mitarbeitenden gemeinsam? Wie nutzen sie diese, z.B. um gemeinsam Aktionen abzuleiten?

3. Hypothese: Es bedarf eines Führungsverständnisses, das Selbstorganisation und Eigenverantwortung ermöglicht, fördert und anerkennt.

Selbstorganisation und Eigenverantwortlichkeit beim einzelnen Mitarbeitenden bzw. im Team können sich nur dann entwickeln, wenn Führungskräfte sich als „Ermöglichende“ verstehen, d.h. Erlaubnis, Schutz und Befähigung anbieten (permission, protection, potency). Der Erfolg einer Führungskraft wird entsprechend nicht allein an der eigenen fachlichen Leistung gemessen, sondern auch daran, wie es ihr gelingt, ihren Mitarbeitenden Selbstverantwortung zu erlauben (und abzufordern), und ihnen dabei Unterstützung und Schutz zu geben.

Es bedarf eines erweiterten Verständnisses von Führung sowie zusätzliche persönliche Kompetenzen, an denen eine Führungskraft ihren Erfolg festmacht, für die sie Anerkennung bekommt und sich selber gibt.

Wie setzen erfolgreiche Unternehmen dies um?

Bei **dm** sind Eigenverantwortung und Selbstführung des Einzelnen wichtige Eckpfeiler des Führungsverständnisses. **dm** verzichtet daher auf den Begriff Personalentwicklung. Menschen könnten sich nur dann entwickeln, wenn sie das selber wollten. Niemand könne „Personal entwickeln“, sondern Mitarbeitenden nur Bedingungen zur Entwicklung schaffen. Führungskräfte können Mitarbeitenden Räume schaffen, Angebote machen oder Unterstützung geben. Jedes Individuum entscheidet jedoch selbst, wie es mit diesen Angeboten umgeht.

Raum schaffen für Selbstentwicklung besteht z.B. bei **dm** darin, die Zusammenarbeit von Mitarbeitenden in filial- und regional übergreifenden Projekten zu fördern. Dabei kommen die Initiativen für Projekte in der Regel aus dem Kreis der Mitarbeitenden, indem sie Optimierungsvorschläge machen. Beispiele sind: Veränderung der Software an der Kasse,

neue innovative Produkte, individuelle Dienstzeiten etc. Diese Vorschläge kommen nicht zentral aus der EDV oder Verwaltungsabteilung, sondern von den direkt Beteiligten (Personen an der Kasse, in der Filiale). Die Ideen entstehen, indem Mitarbeitende sich mit Problemen konkret auseinandersetzen, Lösungsideen einbringen, ausprobieren und umsetzen. Die Projektgruppen nehmen die Unterstützung und Beratung der Bereichsverantwortlichen, anderer Filialeitungen oder der Zentrale in Anspruch, wenn es ihnen sinnvoll erscheint. Diese werden eher als Dienstleistende („interne Unternehmensberatung“) für die Projektgruppen, weniger als Entscheidende gesehen. Um Projekte erfolgreich zu bearbeiten, wird für eine hohe Transparenz über alle projektrelevanten Sachverhalte gesorgt, so dass die Beteiligten erkennen können, warum etwas getan wird oder nicht, und selber Ideen entwickeln können. Auch das Verständnis von Kennzahlen führt zu neuen Verbesserungsideen.

In der Projektarbeit bei **CAS** gibt es z.B. eine hohe Transparenz darüber, wer im Team was tut – jeden Morgen gibt es ein „scrum“ (aus dem Rugby) in dem die nächsten Schritte besprochen werden.

Auch **Gore** fördert die Selbstorganisation der Mitarbeitenden über Projektarbeit. Wenn Mitarbeitende eine aussichtsreiche Produktidee haben, sind sie dazu aufgerufen, Interessenten für diese Idee zu gewinnen, die mit ihnen gemeinsam das Projekt planen und zu einem erfolgreichen Abschluss bringen. Dafür hat **Gore** ausreichend Zeit eingeplant.

CAS definiert als wichtige Führungsaufgaben: Mitarbeitende auswählen, fördern, und für Lernchancen sorgen. Führungskräfte sind Dienstleistende, die ihre Mitarbeitenden unterstützen, beraten und befähigen, eigenverantwortlich zu arbeiten. **CAS** erwartet von seinen Mitarbeitenden, aber besonders auch von den Führungskräften, ein hohes Maß an Selbstführung und Selbstkompetenz. Dies ist auch fester Bestandteil in den Feedbackgesprächen mit den Führungskräften.

Fazit

Kompetenzbestätigung durch die Führungskräfte ist die Quelle des Selbstvertrauens der Mitarbeitenden.

Fragen an das Unternehmen

Wie geht Ihr Unternehmen damit um, wenn Mitarbeitende neue (auch ungewöhnliche) Ideen einbringen?

Welche inhaltlichen Schwerpunkte setzt Ihr Unternehmen bei Gesprächen mit Mitarbeitenden?

Welche Gestaltungsspielräume gibt es für Mitarbeitende? Wie werden Optimierungsvorschläge der Mitarbeitenden gefördert?

Sind die Gestaltungsräume für Führungskräfte und Mitarbeitende in Ihrer Firma klar definiert?

Fragen an die Führungskraft

Wie nutzen Sie Ihre persönlichen Freiräume als Führungskraft in Ihrem Unternehmen?

Welche Erwartungen haben Ihre Vorgesetzten an Sie?

Woher wissen Sie, was Sie in Ihrem Unternehmen „dürfen“ und was nicht?

Wie viel Freiräume schaffen Sie für Ihre Mitarbeitenden und wodurch fördern Sie gezielt deren Eigenverantwortung?

Was erleben Sie für sich als förderlich in Ihrem Unternehmen, was hindert Sie an Ihrer Entfaltung?

4. Hypothese: Führungskräfte sind in der Lage, sich von „besten Wegen“ und eigenen Lösungsideen zu verabschieden und Ambiguität auszuhalten.

Eine Schwierigkeit für Führungskräfte liegt darin, Ambiguität auszuhalten, d.h. nicht gleich Ideen, die anders sind als die eigenen Vorstellungen, zu verurteilen. Die Kunst ist, sich von eigenen Lösungsideen und „besten Wegen“ zu verabschieden, sich von den Ideen der Mitarbeitenden überraschen zu lassen und Gutes von ihnen zu erwarten. Führen braucht ehrliche Neugierde, wie Wege auch anders aussehen können.

Wie setzen erfolgreiche Unternehmen dies um?

Die Umsetzung dieser Idee geschieht in erster Linie durch das Geben von Freiräumen und dem Zulassen von Eigenverantwortung – siehe Hypothese 3. Hierbei können Führungskräfte die Erfahrung machen, dass Mitarbeitende gute Ideen haben, und dass auch Lösungen, die anders sind als die, die sie selber erdacht hätten, gut sein können. Es bedarf jedoch einer Reflexion dieser Erfahrungen und ein Vertrauen in die eigene Lernfähigkeit.

Wenn sie Mitarbeitendem die Freiräume geben, ihre Potentiale zu entfalten, können Führungskräfte ihre eigene Sicherheit nicht mehr nur aus ihrer (Fach-)Kompetenz zu speziellen Themen beziehen, indem sie z.B. detailliert vorgeben, was richtig ist und wie es umgesetzt wird. Sicherheit wird aus der Bewusstheit der eigenen Lernfähigkeit gezogen und der Erfahrung, dass es immer wieder gelungen ist, mit neuen Situationen konstruktiv und zielführend umzugehen. Es gilt, die Palette der Handlungsoptionen zu erweitern.

Bei **CAS** ist Ambiguitätstoleranz eine wichtige Führungsaufgabe. Darauf werden die Führungskräfte in intensiven Führungstrainings vorbereitet und geschult.

Die Frage, was Führung eigentlich bedeutet, und die Diskussionen um das Miteinander sind bei allen untersuchten Unternehmen immer wieder Thema einer intensiven Auseinandersetzung aller Beteiligten. Bei **dm**, **GLS** und **Schurter** haben kreative und selbstreflexive Methoden in regelmäßigen Führungsmeetings einen wichtigen Stellenwert. Das Management trifft sich regelmäßig losgelöst vom Tagesgeschäft und lernt sich selber in neuen Situationen kennen. **dm** und **GLS** arbeiten zu diesem Zweck mit Künstlern, so

dass Führungskräfte in Situationen kommen, die ihnen neu und fremd sind, und die überraschende Ergebnisse bringen.

Das Motto „Selbstkontrolle ist besser als Fremdkontrolle“ wird bei **Gore** groß geschrieben. **Gores** Stärke ist die Versöhnung scheinbarer Widersprüche: Obwohl schon mehr als 50 Jahre alt, hat die Firma sich die Tugenden eines Start-up-Unternehmens bewahrt. Es wird behauptet, dass „*unsere Entscheidungen fundierter als anderswo sind, weil sie nicht von irgendwelchen Chefs weit weg getroffen werden, sondern von denen, die sich damit auskennen*“ (Steinbacher). Erfolg stellt sich ein, weil „Hierarchien Macht abgeben“.

Fazit

Querdenken und Störenfriede sind Quellen der Erneuerung. Als Führungskraft Impulse zu geben bzw. zu empfangen und weiterzuentwickeln, ist für alle wertvoller, als die Energie auf die Einhaltung von Vorschriften, Kontrollen oder Regelabläufen zu richten.

Fragen an das Unternehmen

Wie vermitteln Sie Ihren Führungskräften, dass es ein vorrangiges Unternehmensziel ist, die Kreativität der Mitarbeitenden zu fördern und zu entwickeln?

Wie wird damit umgegangen, wenn Führungskräfte keine klare Anweisung geben?

Welches Bild von Führung gibt es in Ihrem Unternehmen?

Fragen an die Führungskraft

Fragen Sie sich häufiger am Tag und bei einem ungewöhnlichen Vorschlag „Wozu könnte das (auch noch) gut sein?“

Wann (unter welchen Bedingungen) sind Sie bereit, Ihren Bezugsrahmen zu erweitern, indem Sie eine fremde Perspektive einnehmen, z. B. die Rolle des *Advocatus Diaboli*? Was müsste passieren, damit Sie es öfters tun?

Welche Verhandlungsstrategien kennen Sie, um in einem Interessenkonflikt zu einem Win-Win-Ergebnis zu kommen? Wie können Sie diese in ihrem internen Dialog einsetzen, um gedanklich zu einem Win-Win zwischen ihren Lösungsvorstellungen und denen Ihrer Mitarbeitenden zu kommen?

Wie gelingt es Ihnen, mit Ihren Urteilen zurückzuhalten und auf der Wahrnehmungsebene (bei der Bildung von Optionen) zu bleiben?

Wie könnten Sie kritikfähiger werden?

Was trauen Sie sich selbst zu? Was Ihren Mitarbeitenden?

Wenn ihre Assistentin gefragt werden würde, wie offen und experimentierfreudig Sie sind, was würde sie antworten? Was würde Ihre Stellvertretung antworten? Warum?

5. Hypothese: Ein Erfolgsfaktor ist die Entwicklung von Persönlichkeiten so dass jeder das, was in ihm steckt, in die Welt bringen kann.

Selbstführung, Selbstreflexion und kontinuierliches, eigenes Lernen sind die wichtigste Kompetenz einer Führungskraft. Die geeignete Führungskraft ist selbstkritisch und trotzdem selbstbewusst. Sie geht mit Fehlern so um, dass daraus neues Lernen entsteht und der Mut der Mitarbeiter zu eigenen Entscheidungen erhalten bleibt.

Die Führungskraft weiß um die Tatsache, dass Lernen immer mit dem Zulassen von Fehlern verbunden ist. Die Folge ist eine hohe Fehlertoleranz bei allen Mitarbeitenden. Wer sich selbst als unvollkommen annimmt, kann auch die Talente und Defizite anderer besser ein- und wertschätzen. Wer von seiner eigenen Lernfähigkeit überzeugt ist, kann auch auf den Erkenntniszuwachs seiner Mitarbeitenden bauen.

Wie setzen erfolgreiche Unternehmen dieses um?

Die Förderung von Persönlichkeiten beginnt bei **dm** bereits in der Ausbildung. Hierzu gehört z.B. dass jede(r) Auszubildende – bei **dm** spricht man von Lernlingen – an Theaterworkshops teilnimmt und auch selbst auf der Bühne steht. Ziel ist es, die Lernlinge zu Persönlichkeiten auszubilden, die sich trauen, Kritik zu äußern, Freiräume zu nutzen und Vorschläge zu machen. Es kommt **dm** darauf an, die Eigeninitiative im Sinne eines auf das Ganze gerichteten Zusammenarbeitens anzuregen und den Mitarbeitenden dafür das notwendige Vertrauen entgegenzubringen, ihnen etwas zuzutrauen. Sämtliche Fortbildungen sind so organisiert, dass die Mitarbeitenden Unterstützung bekommen, sich die Antworten zu ihren Fragestellungen selber zu erarbeiten statt Antworten „vorgekauft“ zu bekommen.

Lernen wird bei **dm** ebenso wie bei der **GLS-Bank** als Daueraufgabe gesehen. Es gibt diverse Angebote für Mitarbeitende und Führungskräfte mit dem Ziel, sich selbst zu reflektieren und neue Erfahrungen und Erkenntnisse über sich zu gewinnen. Kunst ist dafür ein ideales Lernfeld. **dm** und **GLS** engagiert Künstler, die diese Reflexionsprozesse begleiten. Führungskräfte treffen sich z.B. in beiden Unternehmen ein- bis zweimal jährlich, um sich mit Fragen abseits der eigenen Arbeitsinhalte und Arbeitsrealitäten auseinanderzusetzen.

Führungskräfte werden bei **CAS** ebenso wie bei **dm** von den Mitarbeitenden der oberen Führungsebenen selber trainiert – was für die „Trainer“ weitere Lernchancen bietet und die Glaubwürdigkeit der angestrebten Führungskultur erhöht. Fehler werden in allen untersuchten Unternehmen als Lernchancen und Entwicklungsmöglichkeit gesehen und wenn möglich nicht reglementiert.

In den untersuchten Firmen gibt es flache Hierarchien, überwiegend Projektarbeit in Teams und einen dichten Informationsfluss. Dies fördert die Gestaltungsspielräume der einzelnen und ermöglicht Mitarbeitenden, auf diese Weise Talente zu entdecken, die sie bei sich nicht vermutet hätten.

Gore hat auf eine formale Hierarchie von Anfang an verzichtet. Es gibt keine Positionen oder Titel. Ein prägnanter Merksatz bei **Gore** ist: „Wir managen keine Menschen, die Menschen managen sich selbst“. So kann beispielsweise jede Person, die eine Idee hat, Mitstreitende finden und die Idee umsetzen. Dazu muss sie andere überzeugen und dafür

gewinnen können.

Fazit

Persönlichkeiten, die in ihrer Einzigartigkeit gesehen und gefördert werden, sind eine Quelle der Kreativität im Unternehmen.

Fragen an das Unternehmen:

Wie wird mit Fehlern umgegangen? Kann man sich trauen, etwas Neues auszuprobieren und dadurch eventuell Fehler zu machen oder wird auf Altbewährtes gesetzt? Wie viele Beispiele dafür fallen Ihnen aus den letzten 12 Monaten ein?

Wie wird die inhaltliche Fachkompetenz bei den Förderungs- und Karriereentscheidungen des Unternehmens gewertet und welche Bedeutung hat im Vergleich dazu die gezeigte oder vermutete Führungskompetenz? Wie wird die Führungskompetenz gemessen oder beurteilt?

Woran könnte man erkennen, dass die Führungskräfte in Ihrem Unternehmen sich Ihrer eigenen Stärken und Schwächen bewusst sind?

Von wem bekommen Sie Feedback zu Ihrem Verhalten und Ihrer Wirkung?

Fragen an die Führungskraft

Hand aufs Herz: welche Bedeutung hat Lernen, Selbstreflexion und Feedback für Sie? Welche Angebote nutzen Sie dazu und wie schaffen Sie Gelegenheiten, „unbekanntes Terrain“ zu betreten und sich in neuen Situationen kennen zu lernen?

Wie häufig regen Sie ihre Mitarbeitenden dazu an, Ihnen Feedback zu geben, Bestehendes zu hinterfragen oder einen Sachverhalt von neuen und ungewohnten Perspektiven aus zu beleuchten?

Wie „angenehm“ ist Ihnen eine ausgeprägte Persönlichkeit der Mitarbeitenden und dass diese eine eigene Meinung – auch abweichend von Ihrer eigenen – äußern? Wie gelingt es Ihnen, dies glaubwürdig zu vermitteln? Welche Beispiele fallen Ihnen ein, wo eine für Sie zunächst ungewöhnliche Vorgehensweise Ihrer Mitarbeitenden zu (unerwartetem) Erfolg geführt hat?

Wie sehr trauen Sie sich selber, zu sich zu stehen und wie oft sind Sie eher angepasst und tun das, was Sie glauben, was andere erwarten?

Resumée

Vertrauen ist eine zentrale Voraussetzung für eine Haltung, die Potentialentfaltung ermöglicht. Die Führungskräfte (und das Unternehmen) benötigen Vertrauen

- in sich selbst
- in die Mitarbeitenden
- in die Unternehmensvision
- in den „Fluss des Lebens“ = Veränderung

Voraussetzung für das Selbstvertrauen der Führungskraft ist die *Selbstannahme*, d.h. sowohl die Bewusstheit der eigenen Stärken und Schwächen als auch ein angemessener Umgang damit. Die Führungskraft vertraut im höchsten Maß in die eigene Lernfähigkeit, woraus eine bemerkenswerte Fehlertoleranz folgt. Vertrauen in die eigene Intuition (z. B. heuristisches Entscheiden, das auf Ahnung, Halbwissen und unvollkommenen Informationen basiert) ist ein Merkmal einer fortschrittlichen Führungshaltung. Die Haltung ist deshalb eine paradoxe Mischung aus persönlicher Bescheidenheit und beruflicher Entschiedenheit, aus gelassener Selbstführung und dauerhafter Selbstmotivation, aus Arbeitsfleiß und Risikobereitschaft.

Wer sich selbst als unvollkommen annimmt, kann auch die Talente und Defizite anderer besser ein- und wertschätzen; wer von seiner eigenen Lernfähigkeit überzeugt ist, kann auch auf den Erkenntniszuwachs seiner Mitarbeitenden bauen. Mitarbeitende schenken ihrem Unternehmen und ihren Führungskräften Vertrauen, wenn es ihnen von Führungskräften vorab geschenkt wird, wenn ihre Arbeit bzw. ihr Engagement Sinn stiftet, Spaß macht und Entfaltung ermöglicht. Wer sich selbst führt, seine Kreativität lebt, Vorschläge einbringt, sich an Firmenentscheidungen beteiligt, Erfolg hat, und seine Wirkung spürt, zählt sich als glücklich. Solche Mitarbeitenden entwerfen wertvolle Produkte, bieten hervorragende Dienstleistungen an, verhalten sich loyal, kooperativ, kundenorientiert und verlässlich.

Die Bedeutung von Geist und Haltung für den Unternehmenserfolg. Neurobiologische Rückenstärkung für einen supportiven Führungsstil

Ein Nachspann von Gerald Hüther

Rasante Veränderungen durch technische Innovationen und eine sich stetig im Wandel befindliche Marktsituation erfordern eine bisher nie dagewesene Flexibilität und Entwicklungsbereitschaft von modernen Unternehmen. Obwohl alle wissen, dass man Probleme nicht mit den gleichen Denkweisen lösen kann, die sie verursacht haben, wird immer dann, wenn es eng wird, auf die gleichen, scheinbar bewährten Strategien zurückgegriffen. So versuchen viele Führungskräfte, die vorhandenen Ressourcen durch immer neue Maßnahmen zur Steigerung der Effizienz und der Wettbewerbsfähigkeit noch besser zu nutzen und der ständigen Krisengefahr zu begegnen.

Wie es anders gehen könnte, hat schon Albert Schweitzer sehr treffend auf den Punkt gebracht: „Das Heil der Welt liegt nicht in neuen Maßnahmen, sondern in einer anderen Gesinnung.“ Vielleicht geht es wirklich mit den alten Rezepten und Strategien so nicht mehr weiter? Vielleicht geht es inzwischen um eine grundlegende Veränderung unserer bisherigen Haltungen, Überzeugungen und inneren Vorstellungen, unseres „mindset“, wie es im Englischen heißt?“ Vielleicht müssten wir tatsächlich anders miteinander umgehen, unsere Beziehungen anders gestalten.

Aber dazu brauchen wir eine andere Beziehungskultur. Und um die zu ermöglichen, bedarf es einer anderen Führungskultur. Supportive Leadership heißt diese neue Art der Führung, die Mitarbeiter einlädt, ermutigt und inspiriert, gemeinsam über sich hinauszuwachsen. Supportive Leadership ist keine neue Methode, sondern Ausdruck einer besonderen Haltung – sich selbst und den Mitarbeitern gegenüber. Diese Haltung ist nicht angeboren, die kann man erwerben und sich aneignen.

Dieser neue supportive Führungsstil lässt sich überall dort am leichtesten einführen, wo es einen Chef gibt, der ein Unternehmen in eigener Verantwortung führt, der über die innere Kraft und Einstellung verfügt, um diesen Prozess als Vorbild in Gang zu bringen und dem die Schaffung einer Beziehungskultur in seinem Unternehmen am Herzen liegt, die Mitarbeiter einlädt, ermutigt und inspiriert, ihre Potenziale zu entfalten. Unternehmen und Organisationen, in denen das der Fall ist, können am leichtesten zu Vorreitern dieser neuen Führungskultur werden.

Vielleicht haben Sie in Ihrem Unternehmen auch das Gefühl, dass mehr möglich wäre, als im Moment umgesetzt wird. Dass Ihre Mitarbeiter über Potentiale verfügen, die bisher noch nicht zur Entfaltung gekommen sind. Wenn es ihnen gelänge, auf eine andere Art und Weise miteinander in Beziehung zu treten, könnten Teams über sich hinauswachsen. Und wenn solche Teams dann noch günstiger miteinander verbunden wären, ergäben sich Entwicklungsperspektiven für Ihr Unternehmen, die weit über das hinausgehen, was Sie bisher für möglich hielten.

Sie ahnen vielleicht, dass das, was hier beschrieben wird, genau dem entspricht, was auch in einem menschlichen Gehirn stattfindet: Solange es gelingt, die Beziehungen zwischen den Nervenzellen zu verbessern (und nicht deren Anzahl oder Anordnung) bleibt es zeitlebens entwicklungsfähig. Mit so einem Gehirn kann man immer komplexere Probleme lösen. Wenn diese Beziehungen innerhalb unseres Gehirns aber gestört sind, entsteht nur eine Kümmerversion dessen, was daraus hätte werden können. Auch das wissen Sie. Inzwischen zeigen uns die Ergebnisse der modernen Hirnforschung, dass sich das Gehirn zeitlebens immer wieder neu vernetzen kann, dass Nervenzellen neue Beziehungen aufbauen können, wenn sie dazu angeregt werden.

Warum sollte das in Ihrem Unternehmen nicht ebenso gelingen?

Dazu müssten Ihre Mitarbeiter in ähnlicher Weise angeregt - also eingeladen, ermutigt und inspiriert – werden, ihre Potentiale zu entfalten. Die Kultur, die ein Unternehmen dann entwickelt, heißt Potentialentfaltungskultur.

Aus neurobiologischer Sicht haben wir unser komplexes, zeitlebens lernfähiges und für neue Erfahrungen offenes Gehirn ja nicht, um uns zu optimal angepassten Sklaven der von uns selbst geschaffenen Verhältnisse zu machen. Gescheiter wäre es, unsere Lebensbedingungen und unsere Beziehungen so zu gestalten, dass die in jedem Menschen angelegten Potentiale endlich zur Entfaltung kommen können.

Wem Gelegenheit geboten wird, zu zeigen, was er kann, und wem das Gefühl vermittelt wird, dazuzugehören und zum Gelingen des Ganzen beitragen zu dürfen, der strengt sich nicht nur an. Der denkt auch mit. Der übernimmt auch Verantwortung und bringt sich ein.

So ein Mitarbeiter kommt gern in die Firma und der trägt diese Erfahrung, wie wichtig es ist, dazuzugehören, gesehen und gebraucht zu werden, mit nach Hause in seine Familie und in seine jeweilige Lebenswelt. Ein einladendes, ermutigendes und inspirierendes Betriebsklima stärkt also nicht nur das jeweilige Unternehmen. Es verbessert auch das Klima zu Hause und in der Kommune.

Es ist eine Binsenweisheit, dass Menschen gemeinsame, über ihre eigenen Interessen hinausreichende Ziele brauchen, um ihre Potenziale entfalten und über sich hinauswachsen zu können. Angesichts des immer schärfer werdenden Wettbewerbs um begrenzte Ressourcen haben wir aber genau diese gemeinsamen Ziele und Orientierungen fast gänzlich aus den Augen verloren.

Was verbindet uns eigentlich noch? Wofür strengen wir uns an? Wozu nutzen wir das, was wir gemeinsam schaffen? Das sind Fragen, die kaum noch gestellt werden.

Wer aber solche Fragen nicht mehr stellt, der wird auch keine über das nackte Überleben und den wirtschaftlichen Erfolg hinausreichenden Sinnzusammenhänge als Antwort finden.

Ich freue mich daher über das oben beschriebene Projekt, in dem Berater sich die Frage gestellt haben, wie Unternehmen eine solche supportive Führungshaltung heute schon erfolgreich umsetzen und was die Unternehmen dafür tun und hoffe, dass viele Unternehmen sich ebenfalls diese Frage stellen und ihre eigenen Antworten dazu finden.

Literatur

Warum der Übergang von der Ressourcennutzung zur Potentialentfaltung so schwer ist, Vortrag von Gerald Hüther auf dem Forum Humanum in Wiesloch, Februar 2009 – zu beziehen über www.Auditorium-Netzwerk.de

Investition Vertrauen – Prozesse der Vertrauensentwicklung, in: Organisationen, von Margit Osterloh und Antoinette Weibel, Gabler Verlag Wiesbaden, 2006

Vom Wissen zum Können – Merkmale dynamikrobuster Höchstleistung. Eine empirische Untersuchung auf systemtheoretischer Basis, von Detecon Consulting, Eschborn, 2004
U.a. Informationen zu Gore und Schurter, zu beziehen bei:
www.detecon.com/de/publikationen/studien

Der Talentschuppen, von Jens Bergmann, in: Brand Eins 11/2009 (Informationen über Gore Associates)

Dialogische Führung, Zur Führungskultur bei dm drogerie markt, von Karl-Martin Dietz und Thomas Kracht, Campus Verlag, 2002

Autorenteam

Dr. Annette Eckes, //eckes Beratung, www.eckes-beratung.de

Claudia Hartung, Dreiplus-Consult, www.dreiplus-consult.de

Anke Loose, Loose, von Unruh & Partner, www.personal-in-veraenderung.de

Jürgen Meinel, meinel, www.jmcon.de

Elizabeth Petzke, Spreng Executive Business Coaching GmbH,
www.sprengcoaching.com

Hüther, Gerald, Dr. rer. nat. Dr. med. habil. ist Professor für Neurobiologie und leitet die Zentralstelle für Neurobiologische Präventionsforschung der Psychiatrischen Klinik der Universität Göttingen und des Instituts für Public Health der Universität Mannheim/Heidelberg. Wissenschaftlich befasst er sich mit dem Einfluss früherer Erfahrungen auf die Hirnentwicklung, mit den Auswirkungen von Angst und Stress und der Bedeutung emotionaler Reaktionen. Er ist Autor zahlreicher wissenschaftlicher Publikationen und populärwissenschaftlicher Darstellungen (Sachbuchautor). Mehr erfahren Sie unter www.gerald-huether.de.