

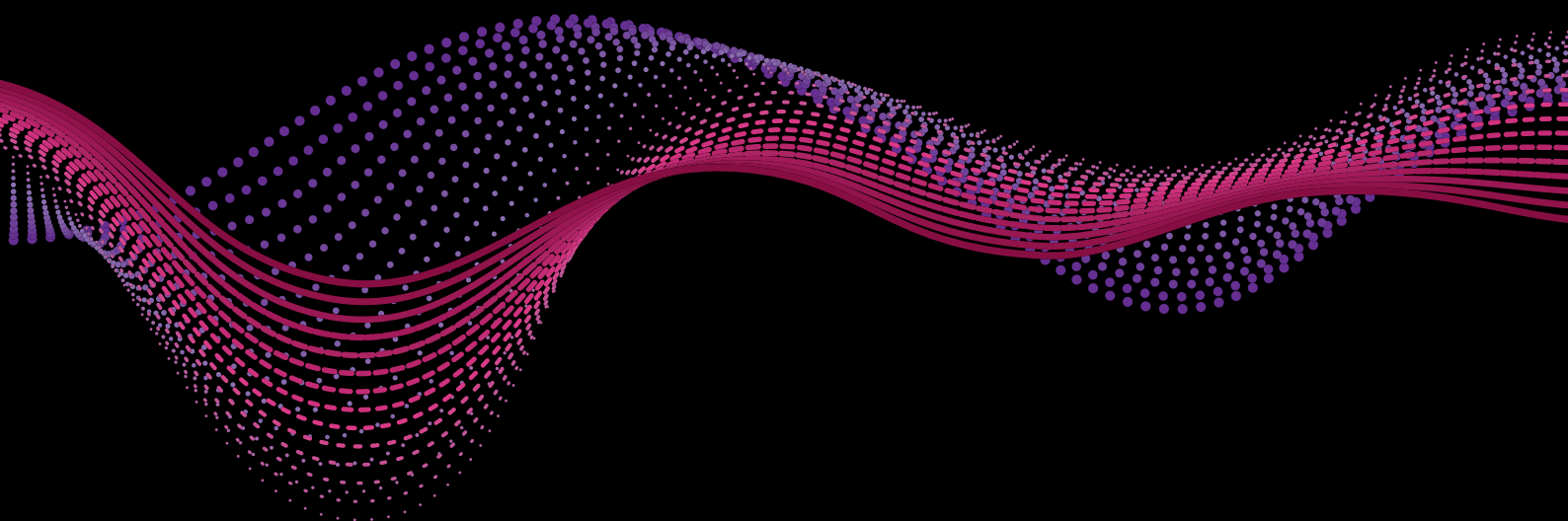
4|23

Auszug aus
Ausgabe 4
August 2023



e|m|w

Das ener|gate-Magazin.



Strategien & Prozesse

Wie viel Führung ist heute noch nötig?

Von **Dr. Franz Gresser**, Geschäftsführer,
Servicerating Analyse und Beratung GmbH



Foto: © ja_inter/istockphoto

Wie viel Führung ist heute noch nötig?

Sehr viel, aber anders! Moderne Führungskräfte sind eher Gärtner als Befehlsgeber

Schon mal am Rasen gezogen, damit der schneller wächst? Nee, aber vielleicht schon mal ein Bündel Geld draufgelegt?! Vermutlich auch nicht, hätte nämlich nicht geholfen. An den Mitarbeitenden zerren Führungskräfte aber auch heute noch kräftig herum, versuchen zu motivieren und die Menschen zu steuern.

✂ Von **Dr. Franz Gresser**, Geschäftsführer, Servicerating Analyse und Beratung GmbH

Motivation entsteht aus den Mitarbeitenden heraus. Alle Versuche, Motivation von außen herzustellen, sind wenig erfolgversprechend. Sobald die externe Ursache der Motivation wegfällt, erlahmt auch die extrinsische Motivation. Ein gutes Pferd springt nur so hoch wie es muss, gegebenenfalls aber deutlich höher, wenn es das will.

Führung und Motivation

Was kann Führung also tun? Sie kann Demotivation vermeiden und damit Motivation ermöglichen. Dies geschieht darüber, dass Mitarbeitende autonom in Bereichen oder an Aufgaben

arbeiten, die für sie selbst sinnvoll sind. Manchmal gibt es die Möglichkeit, eine bessere Passung als den Status Quo herbeizuführen. Führung kann auch dafür sorgen, dass Mitarbeitende die nötige Qualifikation für ihre Aufgabe erlangen und ein Gefühl der Selbstwirksamkeit entwickeln. Überforderung wirkt nicht motivierend. Wenn Führung es dann noch schafft, die Grundlage für eine angstfreie Gemeinschaft im Unternehmen zu bilden, steht der intrinsischen Motivation nicht mehr viel entgegen. Motivation hat eine aktivierende und eine Richtungskomponente. Die Richtung des Unternehmens wird in den Unternehmenszielen festgelegt.

Führung und Unternehmensziele

Führung kann dazu dienen, die Unternehmensziele besser zu erreichen. Das Ziel des Unternehmens ist es, einen Wert für die Kunden zu schaffen. Hierfür bezahlen die Kunden und das ist die (finanzielle) Voraussetzung für alles andere. Führung, Strukturen und Prozesse bilden den Rahmen, in dem unter anderem die Kommunikation über die Unternehmensziele mit Mitarbeitenden stattfindet. Dieser Austausch beeinflusst auch die Unternehmenskultur, indem er konkrete Verhaltensweisen in das Unternehmen einbringt. Führungskräfte dienen bewusst und unbewusst durch ihr Verhalten als Lernmodell.

Führung und Kultur: Psychologische Sicherheit, Fehlerkultur, Mindset

Eine wichtige Aufgabe von Führung ist es, psychologische Sicherheit unter den Mitarbeitenden zu fördern. Psychologische Sicherheit ist „...die gemeinsame Überzeugung der Teammitglieder, dass das Team sicher ist, um zwischenmenschliche Risiken einzugehen...“ (Edmondson, 1999). Zwischenmenschliche Risiken entstehen daraus, dass einzelne Teammitglieder die Befürchtung haben, als Person beziehungsweise mit ihrer Meinung, Identität oder ihren Ideen abgelehnt oder öffentlich zurückgewiesen zu werden. Hier ist es die Aufgabe von Führung, jegliche Art von Diskriminierung oder Mobbing zu unterbinden und dafür zu sorgen, dass alle ihre unterschiedlichen Meinungen äußern können. Insbesondere bei kreativer Arbeit benötigen Menschen (psychologische) Sicherheit. Für Top-Teams ist sie Voraussetzung, denn ohne psychologische Sicherheit gibt es keine Transparenz und ohne Transparenz und Offenheit kein Lernen. Das setzt kommunikative Fähigkeiten aufseiten der Führung voraus. Sie muss offenes und ehrliches Feedback aushalten und geben können. Gute Führung zeigt sich auch beim Umgang mit eigenen Fehlern. „Fehler sind Helfer, nur anders geschrieben“, ist ein beliebter Spruch in den sozialen Netzwerken. Wenn die Führungskraft es schafft, ein „growth-mindset“ vorzuleben, inklusive der Bereitschaft zum Experimentieren, besteht die Chance, dass diese Einstellung sich auch auf andere überträgt und so Teil der Unternehmenskultur wird. All die vorgenannten Aspekte sind auch Voraussetzungen, um Entscheidungen und Verantwortung delegieren zu können.

Führung und Information

Ein schlauer Kopf in der Zentrale denkt und lenkt alles. Das ist in einer komplexen Welt eine Illusion. Die Information kommt meist über die Schnittstelle zur Umwelt ins Unternehmen, mit maximaler Distanz zum Top-Management. Das Management erfährt Neues höchstens aus zweiter, das Top-Management eher aus dritter oder noch entfernterer Hand. Da helfen auch „Top-Management-hilft-einen-Tag-im-Contact-Center“-Aktionen wenig. Kennen Sie „Flüsterpost“? In einer Reihe von Menschen flüstert der hinterste der Person vor sich einen Satz ins Ohr. Die gibt flüsternd weiter, was sie hörte und so weiter. Die erste Person in der Reihe verkündet laut, was sie verstanden hat. Übertragen auf ein hierarchisches Unternehmen wird daraufhin eine Maßnahme abgeleitet und diese wird dann per Flüsterpost in umgekehrter Richtung zurückgemeldet. Damit lässt sich erklären, warum einige Lösungen, die aus der Zentrale zurückkommen, beim Kundenservice Schulterzucken und Gelächter hervorrufen. Manchmal

drängt sich die Assoziation mit einem Kindergeburtstag auf. Im Spiel ein Riesenspaß, bei Arbeitsaufträgen meist weniger lustig. Humor ist eben situationsabhängig. Hierzu passt die Metapher vom „Eisberg der Ignoranz“ (angeblich Yoshida, 1989), dass etwa 97 Prozent der Probleme im Kundenservice dem Top-Management nicht bekannt sind.

Diese „Statistik“ deckt sich mit der Aussage, dass bei jeder Übergabe von Arbeit von einer Person an die nächste etwa 50 Prozent der nötigen Informationen verloren gehen. Das bedeutet, nach vier Schritten sind noch etwa sechs Prozent des ursprünglichen Wissens übrig. In jedem Fall erschreckend wenig Wissen, um eine gute Entscheidung zu treffen. Woran liegt das?

1. Es wird nicht alles Relevante gesagt.
2. Informationen werden falsch verstanden.

Zu Punkt 1: Es kann gar nicht alles, was wichtig wäre, gesagt werden. Bestimmte Dinge werden zwar gekannt, können aber nicht gesagt werden. Man spricht dann von sogenanntem implizitem beziehungsweise stillem Wissen. Es ist zum Beispiel



Eisberg der Ignoranz (Foto: RomoloTavani/istockphoto)

schwer, zu erklären, wie Fahrradfahren genau funktioniert. Das muss man üben und dann hat man stilles Wissen aufgebaut. Insbesondere in komplexen und chaotischen Umfeldern ist damit zu rechnen, dass ein Großteil des Wissens durch Versuch und Irrtum als stilles Wissen aufgebaut wurde. Es ist schwierig, Außenstehenden all das zu erklären, was nicht funktioniert hat, was aber die Grundlage des Lernens ist.

Zu Punkt 2: Manches können Zuhörer nicht verstehen, weil sie nicht über Erfahrung und stilles Wissen verfügen. Das wäre die Voraussetzung für das Verstehen. In Rezepten heißt es: „Geben Sie stets nur so viel Flüssigkeit dazu, bis der Teig zähflüssig vom Löffel reißt.“ Das muss man auch mindestens einmal gemacht haben, damit man es versteht. Informationen und Wissen sind die Voraussetzungen für gute Entscheidungen.

Führung und Entscheidungen

Entscheidungen werden getroffen, entweder hier oder woanders. Führungskräfte treffen Entscheidungen entweder selbst oder darüber, wer die Entscheidungen treffen soll. Passivität ist kein Erkennungsmerkmal von Führung! Außerdem: Verzichtet man darauf, Entscheidungen aktiv zu treffen, hat man sich immer dazu entschieden, dass irgendwo irgendjemand anderes die Entscheidung treffen muss. Damit steigt die Komplexität, weil möglicher Einfluss nicht geltend gemacht wird. Eine konkrete Aufgabe von Führung ist es im zweiten Fall, Teams oder einzelne Mitarbeitende zu ertüchtigen, Entscheidungen selbst zu treffen. Führung unterstützt dabei, im Team Kommunikations- und Moderationsfähigkeiten sowie fachliches Wissen und Können aufzubauen. Eine wichtige Rolle spielt hierbei das Vertrauen. Erst bei gegenseitigem Vertrauen der Mitarbeitenden untereinander und gegenüber der Führung, können Entscheidungen wirklich an das Team verlagert werden. Entscheidungen sollten dort fallen, wo die Information entsteht. Es hilft, wenn Führungskräfte die motivierende Wirkung von Selbstwirksamkeit bei den Mitarbeitenden kennen.

Selbstorganisation und Führung sind kein Widerspruch

Selbstorganisation und Führung sind kein Widerspruch. Führungskräfte haben auch dann noch alle Hände voll zu tun, wenn Teams alle Entscheidungen autonom treffen, die sie sinnvollerweise treffen können. Die Aufgaben der Führung sind dann allerdings andere als in der klassischen Hierarchie. Es geht vielmehr darum, Hindernisse zu beseitigen und Menschen zu unterstützen. Transformationale und dienende Führungsstile passen weit besser zur Selbstorganisation. Das Bild der Gärtnerin beziehungsweise des Gärtners ist eine passende Metapher. Sie ziehen nicht am Rasen!

Führung ist ein komplexes Thema

Führung sollte in Abhängigkeit von den Unternehmenszielen, der Geschäftssituation, dem Unternehmensumfeld, den Produkten beziehungsweise Dienstleistungen und Merkmalen der Geführten betrachtet werden. In der Krise braucht es gegebenenfalls einen anderen Führungsstil als im Alltag, in dynamischen Umfeldern muss anders geführt werden als in stabilen oder statischen und AnfängerInnen brauchen womöglich andere Führung als KönnernInnen.

Fazit

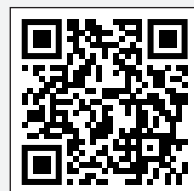
Auch für Führung gilt: Inspect and adapt – gelegentlich innehalten und reflektieren, Feedback einholen, anpassen und weitermachen. Es gibt keinen optimalen Führungsstil, der auf alle und alles passt. Eine konstruktive Einstellung zu eigenen und fremden „Fehlern“ ist auch in Bezug auf Führung sinnvoll. Feedback zur Führung ist wichtig, um die Entwicklung der Führung(-skräfte) voranzubringen. Orientieren Sie sich am Bild des Gärtners, der das Umfeld für optimales Wachstum im Garten schafft. 🌱

► Kooperation mit ServiceRating

Im Rahmen unserer Zusammenarbeit mit dem Beratungsunternehmen **ServiceRating Analyse und Beratung GmbH** nimmt Franz Gresser regelmäßig zu aktuellen Innovationsthemen aus der Energie- beziehungsweise Unternehmenswelt Stellung. Herr Gresser ist Autor des Buches „**Das kundenorientierte Unternehmen**“ und war Lehrbeauftragter für **Psychologie der Entscheidung/Behavioral Economics** an der Universität zu Köln und der Hochschule Fresenius.

ServiceRating hat es sich zur Aufgabe gemacht, Unternehmen bei der Analyse, Entwicklung und Kommunikation von Kundenorientierung und Servicequalität kompetent zu unterstützen.

📄 Weitere Informationen zum Unternehmen und den angebotenen Dienstleistungen finden Sie hier.



DR. FRANZ GRESSER

Jahrgang 1975

- Studium der Volkswirtschaftslehre und Promotion in Wirtschafts- und Sozialpsychologie
- mehrjährige Lehrtätigkeit, Universität zu Köln sowie Hochschule Fresenius
- Geschäftsführender Gesellschafter, ServiceRating Analyse und Beratung GmbH

✉ gresser@servicerating.de

🌐 www.servicerating.de

e|m|w

Das ener|gate-Magazin.

energate gmbh

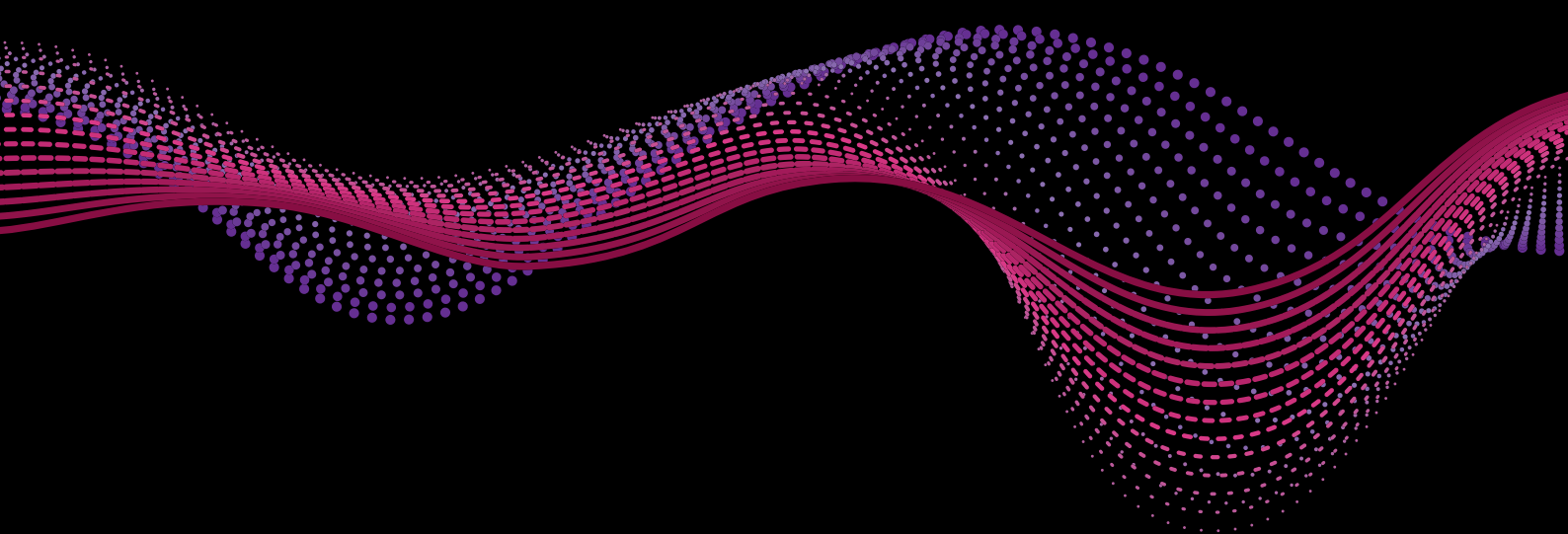
Norbertstraße 3-5

D-45131 Essen

Tel.: +49 (0) 201.1022.500

Fax: +49 (0) 201.1022.555

www.energate.de



Werden Sie Mitglied im **ener|gate club**
und erhalten Sie neben der **e|m|w**
viele weitere exklusive Leistungen!

www.energate.club

