

Mitarbeiterführung

«Führungskräfte sind Widerspruchskünstler»

Die Ansprüche an heutige Führungskräfte sind vielfältig. Fachliches Wissen, Kommunikationsgeschick und Empathie sind genauso gefragt wie Ergebnisorientierung und Change-Kompetenz. Und dazu noch eine Vorbildrolle einnehmen. «Will da noch jemand Chef sein? Das kann ja kein Mensch leisten!», findet Dr. Reinhard K. Sprenger. Wir haben mit ihm über die widersprüchliche Führungsrolle und das Managementhandwerk gesprochen. Warum man Konflikten nicht aus dem Weg gehen soll und weshalb die Mitarbeitermotivation nicht Sache der Führungsperson ist, verrät der bekannte Coach und Sachbuchautor im Experten-Interview.

Interview geführt von Dave Husi

Herr Sprenger, neben Ihrer Tätigkeit als Coach für Unternehmen sind Sie Lehrbeauftragter an mehreren Universitäten, gefragter Key Note Speaker, erfolgreicher Autor von Managementratgebern und Seminarreferent. Welche dieser Tätigkeiten macht Ihnen am meisten Freude?

Das kann ich kaum unterscheiden. Ich empfinde einerseits eine fast zu Tränen rührende Zärtlichkeit für meinen Schreibstisch. Darüber mögen Sie lächeln, aber ich liebe es, in aller Stille vor mich hin zu «schreibdenken». Hingegen hängt der Freudeertrag meiner Vorträge und Seminare ab von Wechselwirkungen. Also von der Resonanz zwischen dem Publikum und mir. Wenn ich in den Augen die Erwartung lese, was jemandem hilft, eine bessere Ausgabe seiner selbst zu werden, kann mich das zu Höchstleistungen anspornen. Als Musiker weiss ich: «You are the music, we are the band.»

Sie beschäftigen sich schon seit vielen Jahren mit Führungsarbeit in all ihren Facetten. Was macht für Sie die Faszination Leadership aus?

Die Ambivalenzen. Führung ist immer Führen im Dilemma. Zumeist müssen gleichzeitig mehrere Ziele und Werte verfolgt werden, die in Spannung zueinander liegen und niemals in gleichem Mass erfüllbar sind. Führung lebt in und von diesen Widersprüchen. Sie muss täglich entscheiden, welche Alternative sie in dieser Situation vorzieht. Darunter auch

die Alternative, selbst aus dem Weg zu gehen, sich als Führungskraft angemessen und überlegt zurückzuziehen. Wir brauchen keine raumfüllenden Führungskräfte, sondern raumöffnende.

Was ist gute Führung?

Ich bevorzuge die Unterscheidung «erfolgreiche» Führung oder «nicht erfolgreiche». Erfolg ist wichtiger als Führungsstil. Es gibt auch kein «richtiges»

zwischen den Menschen stimmte. Weit erstaunlicher noch: Eine Führungskraft, die geradezu einem Modellheft der Managementliteratur entsprungen schien, scheiterte unter optimalen Bedingungen. Wer immer das zu erklären versucht, spekuliert nur. Bei all dem wird der Anteil des Zufallsglücks am Unternehmenserfolg unterschätzt. Aber man sieht: Hochgradig impressionistische Urteile über gute Führung auszutauschen, ist wenig hilfreich.

«Ohne Ziel- und Wertkonflikte braucht es keine Führung.»

Management, das unaufhaltsames Vorwärtkommen garantiert. Es gibt auch keine Führungspersönlichkeit, die Eigenschaften aufweist, die gleichsam automatisch die Mitarbeitenden energetisieren. Es besteht jedenfalls kein nachweisbarer Zusammenhang zwischen Persönlichkeitsmerkmalen von Managern und dem wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen. Die erfolgreichen Führungskräfte, denen ich im Laufe von 35 Jahren begegnet bin, haben auf mich zum Teil extrem unterschiedlich gewirkt: vom leise sprechenden Schöngeist über primitive Protzer bis zum eloquenten Souverän war alles dabei. Ich machte manchmal die einermassen irritierende Erfahrung, dass Menschen, die eine intuitive Idee von «guter» Führung entschieden in Abrede stellten, ausgesprochen erfolgreich waren: die Ergebnisse stimmten; die Atmosphäre

Welche Führungskompetenzen müssen Leader von heute und morgen mitbringen?

Wenn Sie heute Stellenausschreibungen für Führungskräfte lesen, müssen Sie nachgerade grössenwahnsinnig sein, wenn Sie sich dennoch bewerben. Sie sollen fachlich vorn mit dabei sein, aber auch charakterlich ein Vorbild. Sie sollen Ihren Mitarbeitenden vertrauen und sie gleichzeitig kontrollieren. Sie sollen Ergebnisse liefern, aber genügend Freiraum lassen. Sie sollen motivieren, richtig würdigen, fördern, respektvoll sein, immer ansprechbar, empathisch, klug, kreativ, teamorientiert und durchsetzungsstark. Will da noch jemand Chef sein? Das kann ja kein Mensch leisten. Wenn ich vor diesem Hintergrund eine Fähigkeit nennen sollte, dann wäre es Ambiguitätskompetenz. Also die Fähigkeit, Widersprüche

zu sehen, sich aber davon nicht lähmen zu lassen, sondern zu entscheiden. Führungskräfte sind Widerspruchskünstler.

Der klassisch autoritäre Führungsstil wird immer häufiger durch den moderneren kooperativen resp. situativen ersetzt, bei dem Mitarbeitende eigenverantwortlicher handeln. Wie beurteilen Sie diese Entwicklung?

Das habe ich ja schon Mitte der 90er-Jahre in meinem Buch «Das Prinzip Selbstverantwortung» gefordert. Und das wird jetzt sowohl von den Absatzmärkten wie auch von den Personalmärkten nachgefragt. Man darf aber das Kind nicht mit dem Bade ausschütten. Wenn Eigenverantwortung nur toll ist bei schönem Wetter, ist das infantil. Zudem kann Hierarchie unbestreitbare Schnelligkeitsvorteile haben.

Werden Führungskräfte eher zu Coaches?

Das ist auch so eine Rollendiffusion. Coachen ist Hochseilartistik. Gleichzeitig Chef und Coach, das ist eine prekäre Situation, voller Paradoxien. Meine Erfahrung sagt: 99 Prozent aller Führungskräfte verfügen nicht über die Befähigung zu einer derartigen quasi-therapeutischen Begleitung ihrer Mitarbeitenden. Und man muss aufpassen, dass man nicht ins paternalistische Erziehungsdenken rutscht, ins betreute Arbeiten. Zudem: Ist heute die Führungskraft immer noch der Überlegene qua Positionsautorität? Ist es heute nicht oft genau anders herum, dass Wissen von Jung nach Alt weitergereicht wird, von unten nach oben? Eine Leistungspartnerschaft entsteht nicht dadurch, dass jemand meint, seinem Veredelungsdrang frönen zu müssen.

Wie findet man als Führungskraft die ideale Balance zwischen Vertrauen und Kontrolle?

Gar nicht. Balance ist eine Illusion. Wir leben immer unbalanciert, sonst wären wir tot. Aber Balancieren ist eine Notwendigkeit. Wir irren uns voran. Das ist Grauzonenvirtuosität, die beim Kunden anders abwägt als im Controlling, in der Pommesbude anders als im Atomkraftwerk. Problematisch wird es, wenn sich die Pommesbude an der Gefahrenklasse eines Atomkraftwerks orientiert. Dann kann man eigentlich alle Menschen nach Hause schicken. Und damit alle kreativen

Potenziale. Grundsätzlich aber darf man den Raum der Selbsterhaltungsverunft nicht verlassen. Man muss verhindern, dass ein Mitarbeiter mit einem Streichholz den ganzen Laden in die Luft jagt.

«Motivation wird insgesamt überschätzt.»

Inwieweit kann man führen lernen? Oder anders gefragt: Gibt es Menschen, die gänzlich inkompatibel mit der Führungsrolle sind?

Management ist Handwerk, Führung ist Haltung. Es kommt also darauf an, was Sie unter einer Führungsrolle verstehen. Wenn Sie darunter Management verstehen, dann kann man das lernen. Ich verstehe Führung als Haltung, und da bin ich skeptisch. Wenn Sie in Ihrer Grundgestimmtheit nicht zukunftsfröh und menschenzugewandt sind, sollten Sie Führung als Berufsziel nicht idealisieren.

Sie vertreten die Ansicht, dass es nicht die Aufgabe der Führungskraft ist, Mitarbeitende zu motivieren. Warum nicht?

Weil es nicht funktioniert. Natürlich können Sie Strohfeuermotivationen erzeugen. Aber langfristig zerstören die Spätfolgen erfolgreicher Motivierung jede stabile, von innen kommende Motivation. Sie machen die Menschen zu Reiz-Reaktions-Automaten und das Unternehmen zur Drogenszene. Die Wissenschaft weiss das schon lange. Aber es gibt eine riesige Differenz zwischen dem, was Wissenschaft weiss, und dem, was Wirtschaft tut. Warum tut sie das? Um festhalten zu können – an fehlbesetzten Führungskräften und demotivierenden Strukturen.

Nun gibt es einerseits Jobs, die mit Freude und intrinsischer Motivation ausgeführt werden. Andererseits gehen nicht wenige «reinen Brotjobs» nach, die sie nicht erfüllen. Könnten im zweiten Fall motivierende Inputs nicht einen Unterschied bewirken?

Doch, kurzfristig schon. Wenn sie keine langfristigen Kooperationsinteressen haben, können sie sich das leisten. Langfristig aber überwiegen die demotivierenden Nebenwirkungen. Motivation wird jedoch insgesamt überschätzt. Wenn man Erfolg als Zusammenspiel von Leistungsbereitschaft, Leistungsfähigkeit und Leistungsmöglichkeit modelliert, dann ist

die Leistungsbereitschaft vergleichsweise unwichtig. Anstrengung ist nur erfolgskritisch, wenn die beiden anderen Elemente vorhanden sind. Zudem ist Motivation eine Folge, keine Voraussetzung. Moti-

vation ist eine Konsequenz des Erfolgserlebens, allenfalls eine Begleiterscheinung gewollten Handelns. Wer spürt, dass er in dem, was er tut, erfolgreich ist, muss sich um seine Motivation nicht kümmern – sie «erfolgt».

Was halten Sie vom Konzept der Work-Life-Balance?

Wie eben gesagt: Wir leben immer unbalanciert. Immer bleiben einige Wünschbarkeiten unbefriedigt. Es ist vielmehr die Erwartung einer Balance, die ein schlechtes Gewissen als Dauerzustand erzeugt. Da ist man besser dran, wenn man ein Happy Workaholic ist und sich ganz entschieden zu dem bekennt, was man liebt und daher vorzieht. Wer aber an seinem Schreibtisch sitzt und von Hawaii träumt, ist weder an einem Schreibtisch noch auf Hawaii.

Konflikten geht man am liebsten aus dem Weg. Sie sehen diese Konfliktaversion eher kritisch. Warum braucht es Konflikte?

Konflikte vitalisieren Unternehmen. Es gibt keine Entwicklung, keine Innovation und keine Zukunftsfähigkeit ohne Konflikt. Auch im Privaten verdanken wir all unsere Talente Grenzsituationen: Konflikten, Problemen, Widerständen. Sie fordern uns auf, etwas zu verändern, lassen uns wachsen, lassen uns lernen, lassen uns neue Sichtweisen und Fähigkeiten entwickeln. So wie ein Flugzeug nur bei Gegenwind startet. Das gilt schon für uns als Kinder. Wenn ein Kind sich nicht an seinen Eltern reiben kann, entwickelt es keine Ich-Stärke. Dann lernt es nicht, sich abzugrenzen und eigene Bedürfnisse durchzusetzen. Das ist aber wichtig für die Zukunft unserer Kinder, die in keiner Konsensgesellschaft mehr leben werden, sondern in einer Konfliktgesellschaft.

Wie erhöhen Führungskräfte ihre Konfliktfähigkeit?

Zunächst durch die Erkenntnis, dass der Konflikt ihre Existenz legitimiert. Ohne

Ziel- und Wertkonflikte braucht es keine Führung. So besehen sind Führungskräfte Konfliktparasiten.

Und dann müssen sie üben. Also aktiv in den Konflikt gehen. Wer Streit vermeidet, erntet ja noch lange nicht Frieden. Und es entsteht ein Pastellgemälde der Realität. Das genau ist die Idealvorstellung jener Menschen, die von einer multikulturellen, konflikt- und abwertungsfreien «one world» träumen. Wer so auf Konflikte schaut, dem fehlt es folgerichtig an Übung im vernünftigen Umgang. Und den braucht es, weil man Konflikte gar nicht lösen kann, aber besser handhaben.

Wie kann (und soll) HR die Führungskräfte unterstützen?

Eben, unterstützen, nicht aufzwingen. Es soll anbieten und dienen – keine Macht ausüben. Nur dann bewahrt Personalarbeit ihre Integrität. Wer anderen nicht dienen kann, versucht sie zu beherrschen. Dazu sollte sich HR nicht herabwürdigen. Wenn ich einen inhaltlichen Vorschlag machen darf: Ambiguitätskompetenz würde ich bewerben, wenn mein Geld auf dem Tisch läge.

Homeoffice hat die Zusammenarbeit und auch die Führung nachhaltig verändert. Welche drei Tipps geben Sie Führungskräften mit auf den Weg?

Nur einen: Sich nicht abdankungslüsternden Wünschen der Mitarbeitenden beugen. Das Unternehmen ist eine Kooperationsarena, keine Koordinationsarena. Es bedarf der sichtbaren Zusammenarbeit und der kreativitätsfördernden, nicht-intentionalen Begegnung. Zum Beispiel am Kaffeeautomaten. Wenn man das Unternehmen zum Flüchtlingswohnheim macht, wird es gefährlich: Die soziale Wechselwirksamkeit fehlt, und die Zusammenarbeit ist nicht mehr physisch erlebbar.

Sie scheuen sich nicht davor, bei Unternehmen auch unbequeme Wahrheiten auszusprechen. Worauf spielen Sie an?

Ich mache im Grunde seit 35 Jahren nichts anderes, als Alternativvernichtungen bewusst zu machen und wieder neu zur Diskussion zu stellen. Im Prozess des Organisierens wurden ja unter dem Diktat des Effizienzdenkens viele unternehmerische Potenziale vernichtet. Unter veränderten

Marktbedingungen muss man die wieder einführen und aktivieren. Und das stört die Organisation, dagegen wehren sich die Angehörigen des konformistischen Milieus. Man will die Ausblendungen wieder in die gewohnte Trübheit tauchen.

Was sind die häufigsten Führungsfehler, die Sie erleben?

Ach, ich will eigentlich nicht von Fehlern sprechen. Was ich sehr häufig beobachte, ist die Individualisierung struktureller Schief lagen. Also das freudianisch-personenzentrische Denken. Die Menschen sollen sich ändern, aber die Rahmenbedingungen, unter denen sie ihre Leistung abliefern sollen, bleiben unverändert. Das erhöht nur den Zynismuspegel. Aber kluge Menschen haben in dummen Organisationen keine Chance.

Veränderungen in Unternehmen lösen Unsicherheiten und oft auch Widerstand bei der Belegschaft aus. Wie können Führungspersonen Change-Prozesse optimal begleiten?

Sie sollten ihn nicht begleiten, sondern anführen. Und dabei sich selbst anschauen. Führung ist ja oft das Problem, für dessen Lösung sie sich hält. Sie macht die Dusche an und stellt die anderen drunter. Ich empfehle, auszumisten, statt zu reparieren. Im Management kommt ja immer etwas hinzu, kaum jemand nimmt etwas weg. Zum Beispiel Institutionen, die lediglich Kundenablenkungsenergien erzeugen. Wer Höhe gewinnen will, muss Ballast abwerfen.

Sie sind Autor zahlreicher Managementbücher. Welches Werk bedeutet Ihnen am meisten?

Ich finde mein letztes Werk «Magie des Konflikts» sehr gelungen und praxisnah. Und Ende Oktober erscheint mein Buch «Elternjahre», also ein Buch über Kindererziehung. Wahrscheinlich wird das mein wichtigstes Werk.

Sie pflegen persönlichen Kontakt zu den Hopi-Indianern in Arizona und leben teilweise auch mit ihnen zusammen. Wie ist es dazu gekommen und was lernen Sie aus diesen Begegnungen?

Das resultiert aus Begegnungen Anfang der 90er-Jahre, als ich im Südwesten der USA arbeitete. Gelernt habe ich den Per-

ZUR PERSON



Dr. Reinhard K. Sprenger ist Deutschlands meistgelesener Managementautor, wie «Der Spiegel» ihn betitelt, er schrieb u.a. die Managementbücher «Mythos Motivation», «Radikal führen», «Das anständige Unternehmen» und «Magie des Konflikts». Nach der Promotion in Philosophie lernte er sein Handwerk beim Chemieunternehmen 3M, wo er später als Leiter der Personalentwicklung tätig war. Er ist Vater von vier Kindern und lebt in Winterthur und Santa Fe, New Mexico.

spektivenwechsel, etwa die kreisförmige Konzeption von Zeit. Und dass eine stolzbewegte Gesellschaftsform eine Alternative zu einer gierbewegten ist.

Zum Schluss: In welche Richtung wird oder sollte sich Leadership in den nächsten 10 Jahren weiterentwickeln?

Das weiss ich nicht. Wer heute noch meint, die wirtschaftliche Entwicklung prognostizieren zu können, ist nicht ernst zu nehmen. Es steht mir nicht an, Empfehlungen gegenüber Menschen auszusprechen, deren Zukunft ich nicht kenne und wahrscheinlich nicht teilen werde. Aber die Fundamente von Führung sind wohl zeitübergreifend. Zum Beispiel, dass Autorität nur jemand hat, der etwas anbietet, was andere brauchen. Autoritär ist hingegen jemand, der etwas anbietet, was andere nicht brauchen. Das gilt auch in der Zukunft.

ZFU SEMINARTIPP

Radikal führen – Reduced to the Max

Das Leadership-Seminar mit Dr. Reinhard K. Sprenger Am 14.11.2022 in Rüschlikon ZH

Mehr Informationen und Anmeldung unter www.zfu.ch