

## THEMA DES MONATS: UNTERNEHMENSKULTUR



Foto: Sergey Nivens - Fotolia

# Der CHEF bin ich!

Ein autoritärer Führungsstil ist in der modernen Arbeitswelt nicht zeitgemäß. Hierarchien lösen sich allmählich auf – zugunsten von Vernetzung und Kooperation. Heute brauchen Manager vor allem psychologische Kompetenzen.

## Den Mitarbeitern Sinn vermitteln

In vielen Unternehmen wird noch autoritär geführt. Ein Wandel zeichnet sich jedoch ab.

Von Stephanie Burger

**OSTBAYERN.** Befehl und Gehorsam herrschen laut einer aktuellen Studie der Personalberatung Rochus Mummert noch immer in jeder vierten Firma Deutschlands. Eine Managementmethode, die in Expertenkreisen längst als veraltet gilt. Welche drastischen Folgen eine autoritäre Führung nach sich ziehen kann, illustriert der VW-Abgasskandal. Ein „Klima der Angst“ soll unter dem ehemaligen VW-Chef geherrscht haben. Doch ein Wandel scheint sich abzuzeichnen. Auch Experten und Unternehmen aus der Region bestätigen die Evolution eher netzwerkorientierter, horizontaler Ansätze.

Jahr für Jahr ermittelt das Gallup-Institut per Umfrage, dass etwa 70 Prozent der Mitarbeiter nur „Dienst nach Vorschrift“ machen. Ursache dafür sei, dass bei der Rekrutierung des Führungspersonals vor allem die vorherige Position zähle, während Führungskompetenz kaum eine Rolle spiele. Ein fataler Fehler, wie Prof. Dr. Peter Fischer, Inhaber des Lehrstuhls für Arbeits-, Organisations-, Sozial- und Wirtschaftspsychologie an der Universität Regensburg, feststellt. „Mitarbeiter gut zu führen, ist die wichtigste Kompetenz einer Führungskraft überhaupt“, sagt Fischer. „Rund 80 Prozent ihrer Tätigkeit ist Kommunikation.“

### Mangelnde Führungskompetenz

Eine zeitgemäße Führung beruht für Martin Simmel, Diplom-Psychologe und Geschäftsführer der Professor Wühr & Simmel Gesundheitsmanagement Systeme GbR, auf drei Kriterien: „Mitarbeiter brauchen einen klaren Auftrag, sie müssen über die dafür notwendigen Ressourcen verfügen, und die Passung zwischen Talent und Auf-

gabe muss stimmen.“ Die Grundvoraussetzung allerdings sei, dass sich ein Mitarbeiter als Mensch mit all seinen Facetten wahrgenommen fühle. Diesen Aspekt betont auch Bernd Steinhöfer, Geschäftsführer des gleichnamigen Ingenieurbüros: „Die Wertschätzung, die die Führungskraft jedem einzelnen Mitarbeiter gegenüber aufbringt, ist der Schlüssel eines leistungsfähigen Unternehmens.“ Im Zuge des kontinuierlichen Verschwindens der Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben müsse eine Führungskraft sowohl Sensibilität für den Mitarbeiter als auch für ihr Umfeld wahren.

Die Digitalisierung beschleunige den sich abzeichnenden Wandel in der Führungskultur, wie Prof. Dr. Peter Fischer betont. „Im Zeitalter der Digitalisierung funktioniert unsere allhergebrachte hierarchische Führung nicht mehr.“ Die Arbeitswelt 4.0 setze eine offene und vernetzte Unternehmenskultur voraus. Hinzu komme der Generationenwechsel. Die „Digital Natives“ veränderten zunehmend die Kommunikation. Das Unternehmen der Zu-

kunft werde mehr ein Netzwerk als ein hierarchisches System sein.

Netzwerkorientiert denken auch Christian Nachreiner und Peter Schmidt, Gründer und Geschäftsführer der intence automotive electronics GmbH, einem jungen Regensburger Unternehmen, das sich innerhalb von knapp zehn Jahren zu einem führenden Hersteller softwareintensiver Systeme für die Automobilbranche entwickelt hat. „Gute Führung heißt für mich vor allem, optimale Entscheidungen zu treffen – auf der Basis umfassender Informationen und unter Einbeziehung möglichst aller Teammitglieder. In diesem Sinne bedeutet führen, Sinn zu vermitteln und zu motivieren. Es geht mehr um Mitfühlen als um Durchsetzen“, erklärt Nachreiner. Er macht aber auch darauf aufmerksam, dass „gute Führung“ nicht nur Veränderung bedeuten müsse, sondern auch auf der bewussten Bewahrung von Erfolgsfaktoren beruhe.

Auch bei Siemens entwickelt sich laut Pressesprecher Bernhard Lott mehr und mehr eine horizontale Füh-

rung. „Führungskräfte agieren zunehmend als Coach“, erklärt Lott.

### Formulierung klarer Ziele

Sinnvermittlung, die Formulierung klarer Ziele sowie die Überprüfung der Zielerreichung – das macht nach Ansicht von Peter Purainer, Personalleiter und Mitglied der Betriebsleitung der Infineon Technologies AG Regensburg, „exzellente“ Führung aus. „Dazu brauchen wir eine offene Kommunikation. Wir pflegen eine Kultur des offenen Feedbacks, die auf einer kontinuierlichen Rückmeldung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter basiert“, erklärt Purainer. Gesellschaftliche oder firmeninterne Entwicklungen lösen immer wieder Veränderungsprozesse aus. „Change Management ist ein Gemeinschaftswerk. Die Führungskräfte sind das Herzstück.“ Ähnlich sieht es auch Norbert Weinhöhl, Werkleiter der MMM Münchner Medizin Mechanik GmbH mit Sitz in Stadlern: „Vertrauen in das Management ist die grundlegende Voraussetzung für erfolgreiche Veränderungsprozesse.“

### INTERVIEW

Gespräch mit Prof. Dr. Peter Fischer vom Lehrstuhl für Arbeits-, Organisations-, Sozial- und Wirtschaftspsychologie an der Universität Regensburg

## Individuum in der Matrix

Die digitale Wirtschaft definiert ein neues Verständnis von Management.

Gastbeitrag von Ayad Al-Ani

Allein die Frage, welcher Führungsstil in der digitalen Wirtschaft benötigt wird, ist in gewisser Weise schon problematisch: Denn der optimale Zustand einer digitalen Kollaboration ist derjenige, in dem sich die Mitarbeiter oder „Produzenten“ selbst Aufgaben aussuchen und ihren Arbeitseinsatz in Eigenregie steuern. Ein „Management“ tritt hier vor allem als Stifter einer Gründungsidee zutage, die sich dann meist auch durch eine Plattform manifestiert, welche die Mitarbeit und Weiterentwicklung der Grundidee (Design, Code) virtuell ermöglicht.

Management wird also mit einer Idee assoziiert und der Möglichkeit, die richtigen Leute dazu zu bringen, diese weiterzuentwickeln. Auf den ersten Blick scheint sich dieses Verständnis stark an das traditionelle Management anzulehnen. Bei näherer Betrachtung entpuppt es sich aber als etwas gänzlich anderes, völlig Unpaternalistisches: So investiert im traditionellen System das Management einiges an Zeit, um den unteren Ebenen klarzumachen, weshalb es eine bestimmte Strategie verfolgt. In der digitalen Kollaboration definieren die Mitarbeiter zumeist selbst, welche Herausforderungen sie wie und wann lösen wollen. Eine Motivation im Sinne von „Wir müssen die Leute dazu bringen, etwas zu tun, was sie nicht tun wollen“ funktioniert hier nicht.

Natürlich ist das Individuum auch in der Netzwerkorganisation nicht völlig „frei“. Auch hier gibt es Regeln und Rollen. Nur sind diese anders konstruiert: Management und Organisationsregeln sollen sicherstellen, dass diese Organisation für neue und innovative Mitglieder zugänglich bleibt („Do not bite newcomers, Assume good faith“) und dass der Einfluss des Einzelnen nicht negativ genutzt wird. Auf Plattformen wird das Management in Regeln und auch Algorithmen übertragen, die den Einzelnen beein-



**Prof. Dr. Ayad Al-Ani**  
Forschungspartner am Alexander von Humboldt Institut für Internet und Gesellschaft und lehrt an den Universitäten Potsdam und Stellenbosch

flussen und steuern. Macht und Einfluss des Managements übersetzen sich also zunehmend in elektronischen Unternehmensabläufen, die wie eine unsichtbare Hand die „weitgehend freien“ Individuen steuern sollen. Wer die virtuelle Plattformorganisation besitzt und programmiert, hat Macht über andere: Der Über-Fahrer bekommt vom Algorithmus vorgeschrieben, welche Kunden er anzunehmen hat und wie viel er verrechnen kann.

Und diese Entwicklung wird wohl weitergehen: Schon existieren erste, völlig automatisierte Unternehmen, sogenannte DAOs (Decentralized Autonomous Organizations), deren Abläufe von Programmen und Künstlichen Intelligenzen (KI) gesteuert werden können. So betrachtet ist der Individualismus in diesen Organisationsformen natürlich eine gewisse Scheinwelt. Man denkt hier unweigerlich an den Plot des Science-Fiction-Klassikers „Die Matrix“: Eine Welt voller Individu-

en, von denen keines ahnt, dass seine Bewegungen vorausberechnet und vorhersehbar sind. Ein Zyniker könnte nun behaupten, dass diese Art der Steuerung mit dem vorherrschenden Individualismus besser verträglich ist als die traditionelle Hierarchie. Das Individuum in seiner Persönlichkeit interessiert in der Netzwerk paradoxerweise nicht wirklich, es geht vielmehr um seine Beiträge. Dies scheint die notwendige Konsequenz einer hochindividualisierten Organisation zu sein. Wie die Person aussieht, wie sie heißt, ist weniger von Interesse als ihr Beitrag, der über Algorithmen aggregiert wird. Und wenn die Leistung wegen Krankheit oder persönlichen Nöten ausbleibt? Stabilität für das Individuum müssen dann vermehrt der Staat und die über Soziale Medien aufgebaute Community des Einzelnen leisten. Natürlich ist dies eine sehr zugespitzte Betrachtung.

Aber auch in eher traditionellen Konstellationen wird das Individuum heute schon durch personalisierbare KI sehr weitreichend unterstützt. Es existieren beispielsweise Apps, die bei der Analyse von Daten, beim Treffen von Entscheidungen, beim Aufbau von Organisationen und beim Herunterladen von Lerninhalten wirkungsvoll sind. Das Individuum wird durch diese künstliche Intelligenz aufgewertet. Bis hin zu einem Punkt, an dem die Grenzen zwischen Mitarbeitern und Management im klassischen Verständnis verschwunden werden.

Wenn der Mitarbeiter durch KI immer mehr Verantwortung übernehmen kann und damit die Arbeitsteilung überwindet, dann werden die Aufgaben für das Management entsprechend geringer. Wieso sollte die durch KI gestützte „Befähigung“ der Mitarbeiter vor traditionellen Hierarchien haltmachen? Wo sind dann die Grenzen? Auch hier mag noch einmal an die Matrix-Analogie erinnert werden: KI wird den Menschen unterstützen; sie wird ihn aber auch mehr oder weniger bestimmt steuern.

## Führungskraft als „Menschenexperte“

Wird in den deutschen Unternehmen zu autoritär geführt?

Prof. Dr. Peter Fischer: Das stimmt in weiten Teilen. Anders als in den angelsächsischen Ländern kann man für circa 70 bis 80 Prozent der deutschen Unternehmen einen eher autoritären, hierarchischen Führungsstil konstatieren. Psychologische Faktoren werden als irrelevant abgetan, man begegnet ihnen generell abwertend. Während sich diese Grundhaltung bei uns erst heute allmählich zu ändern beginnt und die psychische Verfasstheit des Menschen langsam in den Fokus rückt, hat man in den USA bereits in den 1950er-Jahren mit Wirtschaftspsychologen zusammengearbeitet. Deshalb hat sich die US-amerikanische Unternehmenskultur auch ganz anders entwickelt.

Welcher Führungsstil ist Ihrer Ansicht nach der modernen Arbeitswelt adäquat? Was ist „gute Führung“?

Wir sprechen uns für einen humanistischen Führungsstil aus. Das heißt, der Anspruch an die Führungskraft ist, ein Menschenexperte zu sein. Diese Forderung wurde auch in einer Studie empirisch untermauert: Viele Führungskräfte berichteten davon, am Ende eines Arbeitstages oft nicht sagen zu können, was sie überhaupt gemacht haben. Mithilfe einer App wurden die Probanden in der Studie aufgefordert, zu dokumentieren, was sie gerade machten. Dabei kam heraus, dass die typische Managertätigkeit als „Kommunikation“ beschrieben werden kann. Bis zu 80 Prozent der Arbeitszeit einer Führungskraft werden dafür aufgewandt. Nimmt man diesen Befund ernst, so muss eine Führungskraft in erster Linie ein guter Psychologe sein. Dazu gehört ganz zentral ein gutes Abstraktionsvermögen, das heißt, man muss von der eigenen mentalen Verfasstheit absehen können. Wir gehen nämlich im Alltag davon aus, dass der

andere so denkt wie wir. Aber es gibt höchst unterschiedliche Grundhaltungen und Einstellungen. Das muss die Führungskraft erkennen, um jedem Mitarbeiter gerecht werden zu können: Der eine braucht mehr Struktur, der andere weniger, ein junger Vater findet Elternzeit selbstverständlich, ein anderer vollkommen abwegig. Der humanistische Führungsstil ist übrigens auch effizient: Motivation, Kreativität und Kooperationsbereitschaft lassen sich so um 15 bis 20 Prozent steigern.

Wie kann im Unternehmen ein Veränderungsprozess angestoßen werden?

Führungskräfte brauchen zunächst ein tiefes Grundverständnis für die menschliche Psyche. Das kann nicht kurzfristig erlernt werden. Hinzu kommt, dass die späteren Führungskräfte in ihrer Ausbildung mit dieser Thematik in der Regel keinerlei Berührung hatten. Die Führungskräfteentwicklung muss längerfristig angelegt werden, in Form einer kontinuierlichen, professionellen Begleitung.

Neben der Digitalisierung ist der demografische Wandel ein Megatrend unserer Zeit. Wie beeinflusst dieser die Führungskräfte?

Es halten neue Formen der Kommunikation und Zusammenarbeit in die Unternehmen Einzug. Außerdem hat die Generation Y auch keine Lust mehr auf Hierarchie. Sie will mitbestimmen und kann sich diesen Anspruch auch leisten – denn die Generation ist kleiner und hat gute Jobchancen. Darauf müssen sich Führungskräfte einstellen. In dieser Generation ist auch die Bereitschaft höher, psychologischen Faktoren Gewicht einzuräumen und zu sagen, wenn man sich nicht wohlfühlt. Auch Tabuisierung psychischer Krankheiten weicht allmählich auf.

Das Interview führte Stephanie Burger