

Meta-Führung

Warum wir mit Wertschätzung alleine keine gesunden Verhältnisse in den Betrieben schaffen

Von Dr. Ingo Weinreich, Dr. Christian Weigl und Dr. Jürgen Dost



In einem Unternehmen sollten die Führungsebene aufeinander aufbauen und sich zu einem stabilen Ganzen zusammenfügen.

© Anadolj Stryf/Stock/Thinkstock/Getty Images

Häufig wird angeführt, wir in Deutschland hätten ein Problem mit der Führung von Mitarbeitern, und schlechte Führung mache die Beschäftigten krank. Diese These lässt sich leicht unterschreiben, doch sie greift im Kern viel zu kurz. Nicht die Führungskräfte sind zu einem Problem geworden, sondern das Führen selbst. Laut einer INQA-Studie haben 77 Prozent der Führungskräfte in Deutschland das Gefühl, die Art, wie geführt werde, entspreche nicht den aktuellen Anforderungen und sei schon gar nicht für die Zukunft geeignet.

Um das Problem zu erkennen, ist es notwendig, die Ebenen zu unterscheiden, auf denen Führung stattfindet. Es sind genau vier Ebenen:

- 1 Die Führungskraft selbst: Hierbei geht es um die individuelle Führungsebene. Dazu zählen Aspekte wie der Selbstbezug, das Lebensarrangement von Führungskräften, deren Kompetenz, ihr Selbstbewusstsein, Resilienz, Erfolgsglauben, innere Konflikte, Ambivalenzen und Erholungsfähigkeit.
- 2 Die Mitarbeiter: Damit meinen wir die personale

Führungsebene. Sie umfasst Aspekte wie die Aufgabenbeschreibung, die Arbeitssteuerung in Menge und Qualität, die Interaktionsmuster, d. h. die Arbeitsbeziehung, die Berücksichtigung individueller Bedürfnisse, Wertschätzung und Rückkopplung.

- 3 Die Organisation, also die organisationale Führungsebene: Dabei spielen der Zweck, das wirtschaftliche Umfeld, die Unternehmensgeschichte, die Wertestruktur mit all ihrer Symbolik und unternehmenskulturellen Trägheit sowie den geforderten Display-Rules jeweils eine Rolle.
- 4 Das Umfeld: Es umfasst die gesellschaftliche, politische und marktbezogene Führungsebene. Player sind in diesem Zusammenhang die Kunden, die Lieferanten, die Politik, die Medien und das bürgerliche Umfeld.

Führung stresst Führungskräfte

Bisher wurden alle vier Ebenen für sich intensiv und schlüssig beleuchtet. Wir brauchen reflektierte, selbstbewusste, fitte und resiliente Führungskräfte. Wir brauchen Visionen, Spirit, Aufmerksamkeit und Wertschät- ▶

zung gegenüber den Beschäftigten. Wir brauchen fraglos auch eine Gesundheitskultur im Unternehmen und sinnvolle Gesetze.

Doch viele Führungskräfte spüren, dass etwas fehlt, dass die Dinge nicht kohärent umzusetzen sind und deshalb auch angemessene oder auch gesunde Führung so selten gezeigt werden kann. Was noch viel wichtiger ist: Viele Führungskräfte kommen mit ihren Aufgaben und Anforderungen nicht mehr zurecht und beginnen zu leiden, suchen nach Exitmöglichkeiten oder sind bereits dekompenziert. Mit diesem Wort umschreiben Psychologen, dass sich die Betroffenen bereits mutlos und apathisch aus dem Arbeitsleben verabschiedet haben. Was ist also zu tun?

Die organisationale Führung dominiert die nachfolgenden Ebenen

Die Ebene 3 der Organisation dominiert die nachfolgenden Ebenen, indem sie den Rand des Spielfeldes markiert, innerhalb dessen personale Führung stattfindet. Kongruenz als beste Lösung, zumindest aber Kompatibilität als zweitbeste Lösung zwischen diesen Ebenen ist die Voraussetzung für die Gesundheit der Führungskraft selbst. Eine Organisation, die als Leitbild eine Idee von gesunder Führung erstellen will, muss also zunächst bei einer kritischen Analyse ihrer Wettbewerbssituation, der impliziten Grundüberzeugungen und der daraus abgeleiteten Sollkultur beginnen. Diese Aspekte markieren quasi den Rahmen für eine angemessene Form personaler Führung und die Anforderungen an die Selbstführung. Stabiles oder dynamisches Umfeld? Rückbau oder Wachstum? Prozess-

oder Ergebnisorientierung? Innovation oder Verbreitung? Similarity oder Diversity?

Führungstrainings greifen zu kurz

Die bisherigen Versuche, Führung zu optimieren, indem ausschließlich auf der Ebene 1 über Resilienztrainings und der Ebene 2 über Führungstrainings angesetzt wurde, führten aufgrund der Abhängigkeiten von Ebene 3 häufig nicht zum Erfolg. Im Gegenteil. Sie erhöhten nicht selten den Druck auf die Führungskräfte, indem von diesen ein Führungsverhalten gefordert wurde, das im gegebenen Unternehmensumfeld kaum umsetzbar war. Wie soll ich aufmerksam und wertschätzend meine Beschäftigten führen, wenn ich meine Abteilung restrukturieren muss und in dem Zusammenhang 20 Prozent des Personals abzubauen habe? Wenn sich die Leistungsanforderungen an die verbleibende und zumeist ältere Restmannschaft nochmals verdichten? Die Führungskraft gerät dann häufig in nicht auflösbare Zielkonflikte und damit in eine existentielle, den Selbstwert bedrohende Krise. Zynismus und Fluchtgedanken sind dann häufig die einzigen Antworten auf diese Ambivalenzen.

Meta-Führung als Ausweg

Führungskräfte sind in diesem Sinne nicht Täter, sondern Opfer anhaltender Inkongruenzen zwischen den Ebenen 3 und 2. Mit negativen Konsequenzen für den Gesundheitsstatus der Führungskräfte selbst. Um Klarheit und Glaubwürdigkeit in der Führung wiederherzustellen, ist

stattdessen ein Bewusstsein dafür zu schaffen, in welcher Gesamtsituation das Unternehmen steckt, was erlaubt, gewollt, untersagt und möglich ist. Es gilt also aufzuzeigen, was geht und was nicht geht. Führungskräfte können und wollen mit diesen Wahrheiten leben. Beschäftigte auch. Diese Form der Meta-Führung ist unerlässlich, um kulturelle Kompatibilität im Handeln jedes Einzelnen zu ermöglichen, und der Schlüssel dazu, Organisationen zu revitalisieren. ◀



Dr. Ingo Weinreich,
Geschäftsführer der IfG GmbH Institut für
Gesundheit und Management

weinreich@gesundheitsmanagement.com
www.gesundheitsmanagement.com



Dr. Christian Weigl,
Geschäftsführer der IfG GmbH Institut für
Gesundheit und Management

weigl@gesundheitsmanagement.com



Dr. Jürgen Dost,
Director, HR, Manufacturing and
North-East Europe, Wilkinson Sword GmbH

Juergen.Dost@energizer.com
www.energizer.com