

Humanistische Führung Befähigung ist erlernbar!

Bei der Fußballweltmeisterschaft im Sommer 2014 haben wir alle mit Begeisterung verfolgt, wie man mit „gelernten Innenverteidigern“ Weltmeister wird. Mats Hummels, Per Meretesacker, Benedikt Höwedes und Jerome Boateng haben ihre Sache als Viererkette in der Abwehr gut gemacht, weil sie das Innenverteidigen gelernt hatten.

Führung hingegen wird in der Regel nicht gelernt. Natürlich gibt es eine Vielzahl von Führungsseminaren, Coachings sowie eine reiche Auswahl an Literatur zum Thema Führung. Dennoch bleibt Führung ein eher erfahrungsbasiertes Lernkonzept. Zudem wird in den meisten Organisationen auf der Basis guter Leistungen, der Zugehörigkeit oder dem Grad der fachlichen Qualifikation befördert. Nichts von alledem qualifiziert jedoch Menschen, andere zu führen.

Aus Mangel an selbst erarbeiteten bzw. erlernten Konzepten wird in der Regel der Stil des Vaters oder der ersten Chefs kopiert, in der Hoffnung, dass dies irgendwie erfolgreich ist. Diese Strategie des Imitationslernens stammt aus der Kindheit und diente dazu, sich Verhaltensweisen abzugucken, die von stärkeren bzw. weiter entwickelten Individuen angewendet wurden und eine Steigerung der – biologisch gesprochen – „Überlebenswahrscheinlichkeit“ versprochen. Die im späteren Alter übernommenen bzw. kopierten Verhaltensweisen sind jedoch selten authentisch, weil die Identitätsbildung im Alter von ungefähr 10 Jahren weitestgehend abgeschlossen ist und die erworbenen charakterlichen Eigenarten vom Individuum als eigene Identität wahrgenommen werden. Daher führt das spätere Kopieren von Verhaltensmustern meist dazu, dass Führungskräfte eine Rolle einnehmen, die sie offensichtlich nicht verkörpern. Diese Diskrepanz wird von Mitarbeitern und Kollegen als unauthentisch wahrgenommen und unterbewusst als Bruch der Glaubwürdigkeit gewertet. Somit wird das Führungspotential reduziert. Es beginnt ein Kreislauf, in dem meist versucht wird, mit einer Steigerung desselben Verhaltens andere Ergebnisse zu erreichen. Natürlich produziert mehr vom Selben jedoch nur ein Mehr an Qualität der bislang erzielten Ergebnisse. Somit wachsen Druck und Überforderung im System von Führungskräften und Untergebenen.

Es braucht einen humanistischen Geist, um Menschen durch Befähigung zu Höchstleistungen zu bringen. Wo und wie kann das aber bitte gelernt werden? Bei dem, was wir hier Humanistische Führung nennen, geht es um die Ausbildung der folgenden drei Aspekte von Führung:

1. Die richtigen Instrumente (Tools)

Selbstverständlich ist Führung zunächst ein Handwerk, das erlernt werden will. Das Handwerkszeug einer Führungskraft besteht aus einer Vielzahl von Instrumenten: Einstellung neuer Mitarbeiter, Beförderungen, Incentivierung und Würdigung besonderer Leistungen, Kündigungen sowie die Umstellung von Teams oder Prozessen sind ebenso Beispiele von Führungsinstrumenten wie das Führen von Zielvereinbarungs-, Beurteilungs-, Lob- und Kritikgesprächen. Jede dieser Maßnahmen ist eine wirkungsvolle Führungsintervention, die richtig angewendet sein will. Ebenso ist das strukturierte Abhalten von Meetings und Teambesprechungen eine Führungsintervention. Durch das „richtige“ bzw. „sachgemäße“ Anwenden dieser Instrumente verändern Führungskräfte die Dynamik in und zwischen Menschen. Was eine Führungskraft zudem lernen kann, ist, die richtigen Fragen zu stellen bzw. Fragen richtig zu stellen. Offene Fragen sind bekanntlich gut dafür geeignet, Menschen zum Nachdenken und zu Erkenntnissen zu bringen. Geschlossene und Alternativfragen hingegen bewirken Entscheidungen.

Es empfiehlt sich als Führungskraft, jedes dieser Werkzeuge und Instrumente zu beherrschen. Anderenfalls kann es schnell dazu kommen, dass durch „unsachgemäße“ Anwendung mehr Schaden angerichtet als Nutzen erzeugt wird. Man stelle sich einen Zimmermann vor, der seinen Hammer nicht beherrscht. In seiner Unkenntnis würde er sich und möglicherweise anderen große Schmerzen mit einem an sich sehr nützlichen Werkzeug zuführen. Ähnlich verhält es sich bei Führungskräften, die ihre Werkzeuge und Instrumente nicht beherrschen. Führung ist also auch ein Handwerk!

2. Die erforderlichen Fähigkeiten (Skills)

Nun fragt man sich, warum es in Führungstrainings immer wieder um die situationsgerechte Anwendung der oben beschriebenen Werkzeuge geht und dennoch viele Führungskräfte damit nicht das Gewünschte erreichen. Doch ohne die erforderlichen Fähigkeiten bleibt so gut wie jedes Führungsinstrument wirkungslos. Um für Menschen wirklich etwas verändern zu können, braucht es z.B. vor allem die Fähigkeit des Einfühlens, das **Empathievermögen**. Schon die Auswahl der passenden Instrumente hängt davon ab, ob Führungskräfte mitbekommen, wo sich der oder die Andere emotional oder mental gerade befindet. Was für den einen passend ist, funktioniert in einem anderen Fall gar nicht. Geht es beim Gegenüber z.B. darum, die Selbsterkenntnis zu steigern, oder die intrinsische Motivation zu fördern? Oder soll mehr Struktur und Klarheit geschaffen werden, z.B. durch das Treffen notwendiger Entscheidungen? Oder gar beides? In welcher Reihenfolge? Diese Fragen sind nur beantwortbar, wenn ich mitbekomme, wo sich der andere gerade befindet bzw. wo ich ihn „abholen“ darf. Grundsätzlich ist Empathie eine allen Menschen angeborene Fähigkeit, beim einen mehr und beim anderen weniger entwickelt. Durch Stress und Überforderung verlieren wir jedoch zunehmend die Fähigkeit, uns in das Gegenüber einzufühlen, da wir zu sehr mit uns selbst beschäftigt sind. Gute Führungskräfte entwickeln ein scheinbar natürliches Empathievermögen und schaffen es zudem, die eigene Überforderung so gering zu halten, dass sie die Fähigkeit, sich unabhängig von Rahmenbedingungen in andere einzufühlen, aufrechterhalten können.

Eine andere, wichtige Fähigkeit beim Führen anderer ist die **Erlebnissfähigkeit**. Bin ich bereit und in der Lage, zu erleben, was meine Interventionen in anderen auslösen? Führung hat schließlich nicht immer nur mit angenehmen Situationen zu tun. In Abhängigkeit von den Rahmenbedingungen kann es sein, dass Führungskräfte schlechte Nachrichten überbringen bzw. anderen auch Leid bzw. Kummer bereiten müssen. Bei einer reduzierten Erlebnissfähigkeit gehen Menschen solchen Situationen gerne solange aus dem Weg, bis es nicht mehr anders geht. Und selbst dann reden sie um den heißen Brei herum oder beschönigen die Umstände – aus Angst, die Reaktionen auf die Tatsachen zu erleben. Damit wird ihre Führung gefällig. Und gefällige Führung ist immer schlechte Führung! Sie sorgt für eine kontinuierliche Abnahme des Vertrauens, der Motivation sowie der Identifikation. Niemand möchte eine schlechte Nachricht weichgespült bekommen. Jeder möchte – gerade in Situationen, die als existentiell erlebt werden – wissen, woran er ist. Anderenfalls fühlt man sich eher geringgeschätzt bzw. nicht ernst genommen. Viele Führungskräfte schaffen es allerdings nur unter der Abschaffung ihres Einfühlungsvermögens, diese Form von Erlebnissfähigkeit zu kreieren, weil sie es nicht aushalten könnten, zu erleben, was ihr Gegenüber empfindet. In Folge einer solchen Strategie werden sie dann von den Betroffenen als hart oder gar herzlos erlebt. Die Kunst besteht also darin, einfühlungsfähig zu bleiben und gleichzeitig bereit zu sein, die Konsequenzen der getroffenen Entscheidungen beim Gegenüber zu erleben: klipp und klar zu sagen, was Sache ist und damit Klarheit zu schaffen.

Diese und andere Fähigkeiten dürfen einerseits entwickelt und dann stets trainiert werden, ähnlich wie ein Muskel, der bei mangelndem Training schwach und wenig belastbar wird.

3. Eine befähigende innere Haltung (Attitude)

Wie die innere Haltung die Ergebnisse, die wir erzielen, beeinflusst, haben unter anderem Studien zur Leistungsmotivation von Rheinberg (1980) und von Ellen A. Skinner et al. (1998) mehrfach bewiesen. Begegnen wir Menschen in der Haltung, dass sie faul, inkompetent oder gar dumm sind, sinkt die Leistungsmotivation dramatisch, was sich in den Ergebnissen niederschlägt.

Um herausragende Leistungen in der Arbeit mit Menschen zu erzielen, braucht es eine Haltung, bei der wir uns und allen anderen bedingungslos Kompetenz unterstellen und eine grundsätzlich wertschätzende Einstellung anderen gegenüber einnehmen. Das scheint gerade in Situationen, in denen Mitarbeiter Fehler produzieren, für viele Führungskräfte besonders schwierig zu sein: *Wie soll ich denn an die Fähigkeit von Leuten glauben, die solche Fehler machen und mir ständig beweisen, dass sie es nicht besser können?* Genau darum scheint es bei Leistungsmotivation zu gehen: Menschen beweisen anderen Menschen, was die ohnehin von ihnen denken bzw. erwarten. Was wäre also, wenn wir nur das Beste erwarteten und uns auch von abweichenden Ergebnissen in diesem Glauben nicht beirren ließen? Natürlich verträgt jedes System, jedes Unternehmen, nur ein gewisses Maß an Fehlertoleranz. Und es geht bei humanistischer Führung selbstredend nicht darum, alle Fehler einfach hinzunehmen oder sie sich der eigenen Inkompetenz zuzuschreiben. Es geht darum, zu intervenieren und die notwendigen Dinge zu unternehmen, damit die Organisation aus den Fehlern lernt und sie in Zukunft vermieden werden. Und dabei eine befähigende Haltung zu bewahren und anderen weiterhin Kompetenz und beste Absichten zu unterstellen. Diese Haltung bewirkt eine hohe Leistungsmotivation – und die produziert andere Ergebnisse.

Im Leistungssport kennt man diese Zusammenhänge nur zu gut: Ist ein Trainer nicht mehr in der Lage, das Potential seines Schützlings zu sehen und ihn bedingungslos für fähig zu halten, räumt er das Feld für einen anderen, der dieses Potential sieht. Denn Menschen agieren im Rahmen der Haltung, die ihnen entgegengebracht wird und sind nur in der Lage zu Höchstleistungen, wenn ihnen eine entsprechend befähigende Haltung entgegengebracht wird.

Ist eine Führungskraft also verärgert über das Verhalten ihres Mitarbeiters oder zweifelt sie an dessen Fähigkeiten, kann sie selbst mit den besten Instrumenten nur wenig erreichen. Es erfordert große Disziplin, sich in der eigenen Haltung stets von Befähigung und Wertschätzung tragen zu lassen. Viele Führungskräfte fragen: „Mit welchem Recht soll ich denn anderen grundsätzlich Fähigkeit unterstellen?“ Doch die Frage lautet wohl eher: Mit welchem Recht tun Sie es nicht? Und sind Sie als Führungskraft bereit, die Konsequenzen Ihrer inneren Haltung zu erleben? Sind Sie also bereit, die Verantwortung dafür zu übernehmen, was Sie mit Ihrer Haltung bei anderen bewirken, oder glauben Sie wirklich, dass das eine mit dem anderen gar nichts zu tun hat? Und: Wie viel Abweichung von Wertschätzung und Befähigung können und wollen Sie sich in Bezug auf Ihre Haltung und die damit erzielten Ergebnisse leisten?

Nur wenn Führungsinstrumente (Tools) in einer befähigenden Haltung (Attitude) unter ausreichend entwickelten Führungsfähigkeiten (Skills) angewendet werden, erzielen sie die gewünschten Ergebnisse. Glücklicherweise ist Haltung ebenso erlernbar wie Fähigkeiten und die Anwendung von Werkzeugen.

Führungskräfteentwicklung ist dann besonders wirkungsvoll und nachhaltig, wenn sie kontinuierlich jede dieser drei Qualitäten ausbalanciert fördert.

