

Gedanken zur Unternehmensführung im Alltag

Referat von Dr. Georges Bindschedler, Vizepräsident des Verwaltungsrates der „Berner Tagblatt“-Medien AG, Bern, gehalten anlässlich der Generalversammlung vom 9. Juni 1999

Meine sehr verehrten Damen und Herren

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre

Die heutige Gelegenheit möchte ich nutzen, Ihnen einige ganz persönliche Bemerkungen, Ansichten und Überzeugungen zur Führung im Alltag, insbesondere zur Unternehmensführung im Tagesgeschäft, darzulegen. Das meiste ist subjektiv, und vielleicht werde ich das eine oder andere schon morgen aufgrund neuer Erfahrungen und Erkenntnisse nicht mehr wiederholen. Ich werde mich im folgenden über das Denken als Bestandteil der Führung sowie über Führungsfähigkeiten äussern, die mit dem Denken in Zusammenhang stehen.

Warum habe ich dieses Thema gewählt? Ganz einfach, weil es mich interessiert.

Und das Thema muss mich interessieren, weil es meinen Alltag prägt und ich von mir nicht behaupten kann, ich sei der geborene Führer oder - moderner - Leader.

Wie sieht der Führungsalltag aus? Von aussen betrachtet eigentlich einfach.

Mittels Traktandenliste strukturierte Sitzungen sind eher die Ausnahme.

Ausgefüllt wird der Tag mit Gesprächen, sei es direkt oder per Telefon. Die Gegenstände dieser Gespräche sind mannigfaltig, häufig scheinbar belanglos: es sind sachliche Probleme und Fehler, die es zu beheben gilt, manchmal kurze Plaudereien oder ein Informationsaustausch. Vor einigen Tagen beispielsweise habe ich mit einem Mitarbeiter kurz über den Flottenrabatt gesprochen, den er aufgrund einer der üblichen Uebereinkünfte mit einer Garage erwarten kann und der nicht ganz seinen Vorstellungen entsprach. Danach führte ich ein Gespräch mit einem mir direkt unterstellten Kaderangehörigen über einzelne Probleme, die ihn und seinen Bereich beschäftigten. Dies veranlasste mich zu einem kurzen schriftlichen Memorandum, das ich zu Informationszwecken per e-mail an weitere Mitarbeiter sandte. Später besprach ich mich mit einem weiteren Mitarbeiter über die Art und Weise, wie er sich gegenüber der Lohnforderung einer seiner eigenen Mitarbeiterinnen verhalten könnte. Zu guter letzt blieb ich noch in einem Büro bei guter Laune plaudernd hängen.

Sie sehen, Führung ist im Alltag kaum etwas Grossartiges. Es geht aber stets um Einflussnahme, die meist über Kommunikation stattfindet. Führung in Unternehmungen bedeutet Lebensgestaltung auf einer kollektiven Ebene und entspricht der Lebensgestaltung auf der individuellen Ebene. Das Unternehmen ist ein Organismus, der geführt, gelenkt, gestaltet werden muss, wie es das individuelle Leben ebenfalls ist. Auf der individuellen, persönlichen Ebene gestalten wir unser Leben beispielsweise mit unserer Agenda, die nichts anderes darstellt als ein Mittel der Selbstführung. Und wenn wir unfähig sind zur Gestaltung unseres Lebens stellt sich früher oder später Unzufriedenheit ein, die

bis zur Depression führen kann. In gleichem Sinn können Führungsmängel und mangelnder Gestaltungswille eine Unternehmung allmählich in Schwierigkeiten bringen.

Ich bin der Überzeugung, dass nicht nur die Führung auf höherer hierarchischer Ebene von entscheidender Bedeutung ist, also auf Unternehmens- oder Divisionsebene, sondern im Gegenteil, es ist die Qualität der Führung im daily business auf tiefster hierarchischer Ebene vermutlich viel entscheidender. Auf jeder Stufe in einer Organisation ist Führung notwendig, sind Frauen und Männer gefragt, die Engagement zeigen, Herausforderungen annehmen und in Leistungen umsetzen. Ich habe aber leider den Eindruck, dass sich die meisten Kaderleute auf unterer oder mittlerer Ebene, die schon zahlenmässig viel bedeutender sind als die Unternehmenschefs, kaum mit der Bedeutung und dem Inhalt ihrer Führungsfunktionen auseinandersetzen, weil eben die Bedeutung der täglichen Führung im Mikrobereich unterschätzt wird. Die Literatur über Leadership und Management tut das Ihre zu dieser Tendenz, da nur über historische Führungspersönlichkeiten mit alexandrinischen Fähigkeiten nachgedacht wird, jedoch kaum über die Führungsfähigkeiten und –tätigkeiten ihrer Unterebenen. Vielmehr, glaubt man, gehe es auf dieser Stufe um blosse Ausführungshandlungen, die es speditiv in Leistung umzusetzen gelte, so quasi nach dem Motto von Anita Weyermann „Chopf abe u seckle“.

Damit will ich die Bedeutung der „action“, des Handelns keineswegs herabmindern. Im Gegenteil, „action and thought must interact“, das speditive

Handeln ist und bleibt ein wesentlicher Aspekt des Führungsauftrages, insbesondere auf tieferer Führungsebene: denn erst die Umsetzung in Handlungen setzt die Voraussetzungen für den Führungserfolg.

Gleichwohl möchte ich aber die intellektuelle Seite hervorheben und etwas mehr beachtet wissen, und zwar nicht nur auf der hohen strategischen, sondern auch auf der tiefen taktischen Ebene, wo weniger Entwürfe, „Grand Designs“, entstehen, sondern Ausführungs-, Vollzugshandlungen gefordert sind. Denn wenn wir erfolgreich führen wollen, müssen wir mehr darüber wissen. Das ist nur mit mehr Denken möglich; ich komme darauf noch zurück.

Der intellektuelle Aspekt verdient auch deshalb etwas mehr Beachtung, weil unsere vom Fernsehen geprägte Zeit dazu neigt, ausser der „action“ im Stile eines „Rambos“ vor allem Emotionen zu betonen. Allerdings gilt es auch gleich vor dem Denken selbst zu warnen. Unser Denken ist nämlich von Unzulänglichkeiten beherrscht. Dessen müssen wir uns bewusst sein, um einerseits die Qualität unseres Denkens zu heben andererseits aber gleichzeitig unsere intellektuelle Leistung nicht zu überschätzen.

Unser Denken wird bereits mit der Wahrnehmung von Informationen subjektiv beeinflusst: beispielsweise prägen sich unerwartete Informationen eher ein als erwartete; andererseits besteht die Tendenz, eher das in Erinnerung zu halten, was unsere Ansichten bestätigt, als das, was sie in Frage stellt. Und definitiv aufs Glatteis begibt sich der denkende Mensch, sobald er Schlussfolgerungen zu

ziehen beginnt und Urteile bildet. Es werden Annahmen und Wahrscheinlichkeitsschätzungen getroffen, die häufig voreilig sind. Beispielsweise sind Wahrscheinlichkeitsschlüsse deshalb oft fehlerhaft, weil sie auf die absolute und nicht die relative Häufigkeit von Ereignissen abstellen: nicht derjenige von zwei Sportlern ist nämlich der stärkere, der mehr Siege aufzuweisen hat, sondern derjenige, der im Verhältnis zur Anzahl Wettkämpfe, an denen er teilgenommen hat, mehr Siege errungen hat.

Der Mensch überschätzt ferner seine eigenen Fähigkeiten und übersieht die Rolle des Zufalls oder des Glücks im Zustandekommen vergangener Erfolge. Dies ist die sogenannte Kontrollillusion, die besonders ausgeprägt das Anlegerverhalten an den Finanzmärkten beeinflusst.

Die intellektuellen Mängel in den Führungsprozessen werden mehr und mehr auch zum Gegenstand der Forschung. Gerade jener Bereich der Führung, der wohl als der rationalste und intellektuellste angesehen wird, der Bereich der strategischen Führung, ist heute diesbezüglich Gegenstand besonderer Aufmerksamkeit. Begonnen hat diese Entwicklung mit dem Infragestellen der Planbarkeit einer Strategie, nachdem die strategische Planung lange Zeit als die hohe Kunst der Unternehmensführung galt. Das Ergebnis des heutigen Forschungsstandes ist ernüchternd: demnach ist das strategische Denken der Manager eingeeengt und weitgehend beeinflusst durch das Verhalten anderer, des Teams, durch Gefühle und durch Vorurteile.

Alle Mängel, die unserem Verstand Grenzen setzen, fordern uns aber auf, den Verstand erst recht zu verwenden, es sei denn wir betrachten Denken von vorneherein als überflüssig. So paradox das tönen mag, das Denken allein hilft uns dessen Unzulänglichkeiten aufzudecken, denn Denken ist Kampf gegen die Ungewissheit, und nur im Bewusstsein von Mängeln und Unzulänglichkeiten kann man diese selbst überwinden.

Sinnvoll ist es deshalb, auch über die banalsten aber häufigen Prozesse im Unternehmen nachzudenken, was leider in der Praxis kaum getan wird. Das materielle, sachliche Problem, das wir lösen sollen, absorbiert unsere gesamte Aufmerksamkeit, hingegen die Frage, wie, auf welchem Wege und mit welchen Mitteln es zu lösen ist, interessiert uns kaum. Insbesondere verwenden wir keine Gedanken auf die Art und Weise, Aufträge zu erteilen, andere Mitarbeiter zu involvieren, also zu führen: die einfache Frage beispielsweise, ob schriftlich oder mündlich verkehrt werden soll, wird kaum jemals überlegt; die Art der Kommunikation ergibt sich einzig und allein aus den Umständen. So kommuniziere ich per e-mail, wenn das Telefon meines Gesprächspartners besetzt ist oder ich für mein Empfinden nicht rechtzeitig ein Gespräch organisieren kann. Dabei ist gerade der Weg, das Mittel der Kommunikation ein grundlegendes Führungsinstrument, dessen Wahl über Erfolg und Misserfolg entscheiden kann.

Eine meineserachtens wichtige Führungskompetenz, welche die Reflektion eigener Führungshandlungen voraussetzt, ist die Kritikfähigkeit, einerseits die

Fähigkeit zur Selbstkritik, also die Fähigkeit, sich selbst realistisch einzuschätzen, andererseits die Fähigkeit, Fremdbeurteilungen namentlich von Vorgesetzten zu akzeptieren. Leider scheint mir diese Fähigkeit eher selten zu sein. Die im Vergleich zu früher geringere Distanz zu den Vorgesetzten führt zu einer unbeschwerteren Art der Kommunikation, die durchaus ihre Vorteile hat. Nachteilig ist aufgrund meiner Erfahrung jedoch die damit einhergehende beim unterstellten Mitarbeiter abnehmende Akzeptanz der Entscheidungskompetenz und der getroffenen Entscheide des Vorgesetzten: der Mitarbeiter tendiert nämlich gleichzeitig zu Selbstherrlichkeit und häufiger zum Widerspruch und erschwert dadurch dem Vorgesetzten manchmal auch die Führung, da es nicht immer möglich oder sogar nötig ist, Konsens herbeizuführen. Die geringere Distanz zum Vorgesetzten setzt die Kritikfähigkeit schon deshalb herab, weil die Beurteilung durch den Vorgesetzten rascher zu einem emotionalen Problem wird und vom Mitarbeiter rascher als kränkend empfunden wird. Die Beurteilung durch den Vorgesetzten ist jedoch ein wichtiges Führungsmittel, das sein Ziel nur erreichen kann, wenn der Mitarbeiter dadurch zur Reflektion über sich selbst angeregt wird. Vielleicht führt auch die grosse Bedeutung des Prestiges in unserer heutigen Gesellschaft zu Rechthaberei und Selbstherrlichkeit und damit tendenziell zu einem Defizit an Kritikfähigkeit.

Jeder, der Führungsverantwortung hat, sollte sich also ständig mit sich selbst, seinen eigenen Leistungen und Fehlleistungen, seinen Gedanken und Gefühlen auseinandersetzen. Der römische Kaiser Marc Aurel schrieb ein Tagebuch mit dem bezeichnenden Titel „An mich selbst“, das eigentlich gar nicht zur

Veröffentlichung gedacht war und später als „Selbstbetrachtungen“ dennoch publiziert wurde. Darin zeichnete er jeweils seine Gedanken auf über seine eigenen Erfahrungen und diejenigen anderer Menschen, die ihm als Anschauungsmaterial dienten. Er suchte bewusst nach diesen Augenblicken der Gelassenheit, um Bilanz zu ziehen, wie er die Aufgaben des Tages gelöst hatte. Dabei schweiften seine Gedanken weiter, und er suchte seine Pflichten und Aufgaben besser zu verstehen und sich psychisch, emotionell und geistig für sie zu rüsten. Marc Aurel hat verstanden, dass sich selbst zu führen und andere zu führen ein Lernprozess ist, der aus Erfahrungen genährt wird. Aus Erfahrungen lernen bedingt aber Nachdenken, Wahrnehmen und Analysieren, Denken und Reflektieren.

Reflektion und Nachdenklichkeit führen zu Selbsteinsicht und schliesslich zu Selbstkontrolle und -beherrschung. Letztere gilt allgemein als wichtige Eigenschaft von Führungspersönlichkeiten, da sie den Umgang mit Widersprüchen und Veränderungen erleichtert und die Fähigkeit, sich von Misserfolgen und Rückschlägen zu erholen, erhöht.

Leider fehlt uns heute oft die Musse, dem Beispiel Marc Aurels zu folgen. Ich muss Ihnen gestehen, dass ich an mir selbst häufig dieselben Unzulänglichkeiten beobachten kann oder könnte, die ich hier kritisiere. Vermutlich ist es aber auch eine Frage der Prioritäten, d.h. der willentlichen Schwerpunktbildung.

Damit möchte ich meine Gedanken beenden und Ihnen noch einen unterhaltenden Abend wünschen. Ich danke Ihnen herzlich für Ihre Aufmerksamkeit.

Literatur:

J.L. Badaracco, Manager zwischen gut und richtig, Landsberg/Lech 1997

G. Bindschedler, Das Problem der Führbarkeit: Prinz Friedrich von Homburg, Bern 1996

T. Brake, The Global Leader, Chicago 1997

T. Grundy, Harnessing Strategic Behaviour, London 1998

B. Schwartz/D. Reisberg, Learning and Memory, New York/London 1991

W. Stroebe/M. Hewstone/G.M. Stephenson, Sozialpsychologie, Berlin 1988