

## **PRESSETEXT 1**

### **Mit vollem Engagement am Mitarbeiter vorbeigeführt**

#### **Die Zukunft der Führung steht nicht in den Lehrbüchern der Vergangenheit**

Freiburg, September 2010. Zielvereinbarungen, Planungen, Budgetrahmen und dergleichen helfen, die Mitarbeiter in die Pflicht zu nehmen – davon geht die überwiegende Anzahl der Führenden aus. In jüngeren Publikationen macht sich kontrastierend die Ansicht breit, dass Ziele, Planungen, Budgets nicht nur maßlos überschätzt werden. Mehr noch, die Gegner behaupten, man erreiche damit so gut wie nichts, blockiere eher die Organisation anstatt sie zu forcieren. Aber weder das eine noch das andere Extrem wird dem einzelnen Mitarbeiter gerecht. Wer 3 Mitarbeiter führt, führt 3 Individuen. Wer 300 Mitarbeiter führt, hat es mit 300 Individuen zu tun. Jeder Mensch ist ein Unikat der Natur, was nicht nur mit seinem Fingerabdruck beweisbar wird. Diese Erkenntnis scheint von der allgemeinen Führungslehre ignoriert zu werden. Ein folgenschwerer Fehler, über einen Kamm scheren zu wollen, was mit den Zinken des Kamms nicht zu fassen ist.

#### **Treiber setzen sich selbst Ziele, Getriebene brauchen Aufgaben statt Ziele**

Grob – sehr grob – skaliert kann man die Menschen in Unternehmen in zwei Gruppierungen einteilen: In die Treiber und die Getriebenen. Der typische Treiber *hat* Ziele, man muss sie nicht mit ihm vereinbaren. Er setzt sich selbst Ziele, die oftmals deutlich höher ausfallen als die, die seine Führungskraft von ihm verlangt. Der typische Treiber strebt nach Erfolg, dazu braucht er keine Planung. Im Gegenteil. Jede zu enge

Form von Struktur bremst ihn aus. Er sucht nicht nach dem Gitter im Laufstall, sondern nach Fluchtwegen, die ihm den Ausbruch aus der Enge ermöglichen. Der typische Treiber denkt immerzu in Aufwand-Nutzen-Größen. Budgets durchkreuzen dieses unverantwortliche Denken um das jeweils Beste. Der Treiber braucht eine Rollenzuordnung, für was er mit welchem Verantwortungsgrad zuständig ist. Sonst nichts. Er sucht den Applaus am Ende seines Auftritts und nicht das Lob mitten im Spiel auf der Bühne. Der typische Getriebene *braucht* Anleitung, Orientierung, Aufgaben, eingegrenzte Bewegungsspielräume wie Budgets und Pläne. Er strebt nach einem Rahmen für sein Handeln, nach Geborgenheit, nach Lob (oder auch Tadel), nicht am Ende der Erfüllung einer Aufgabe, sondern auch schon zwischendurch. Er wird unsicher, wenn ihm Verantwortung aufgebürdet oder zu viel Freiheit zugemutet wird. Er kennt seine Pflichten mehr, als dass er sich traut, seine Rechte einzufordern. Bei der Übertragung von Aufgaben fühlt er sich wohler als bei der Vereinbarung von Zielen. Er will wissen, was er *tun* soll, nicht, was er *erreichen* soll.

**Niemand ist auf dem Gebiet des Führens kompetenter als der zu Führende selbst!**

Treiber müssen nicht unbedingt Spitzenleister sein. Umgekehrt finden sich unter den Getriebenen durchaus nicht wenige Spitzenleister. Der extreme Treiber und der extrem Getriebene sind die jeweiligen Randfiguren auf dem Spielfeld der Organisation. Das Mittelfeld wird besetzt von einer Vielzahl anders gearteter Menschen, von denen jeder einzigartig ist. Lehrbücher über Führung gehen in der Regel an der Realität vorbei, wenn in ihnen zu lesen steht, wie man Menschen führen sollte. Es gibt nicht *die* zu führenden Menschen, sondern immer genau den, der gerade vor einem sitzt.

Es gibt keine richtige oder falsche Führung. Es gibt nur eine, die den Mitarbeiter erreicht oder eine, die ihn verfehlt. Und hier stellen sich zwei wesentliche Fragen:

- Ist die Organisation flexibel genug, auf die Bedürfnisse einzelner Rücksicht zu nehmen?
- Sind die Führungsverantwortlichen denkbeweglich genug, um sich vorstellen zu können, dass ihre Psychologie nicht der ihre Mitarbeiter entspricht?

Wie können Sie als Führungskraft herausfinden, was jeder Mitarbeiter braucht, um für die Firma sein Bestes zu geben?

Fragen Sie jeden Mitarbeiter, welche Art von Führung er sucht. Niemand ist auf dem Gebiet des Führens kompetenter als der zu Führende selbst! Aber Fragen allein genügt nicht. Beobachten Sie und hören zwischen den Zeilen, ob der Mitarbeiter ein Treibender oder Getriebener ist. Seien Sie sich darüber im Klaren, was Sie wollen: Bestleistungen mit hervorragenden Ergebnissen oder die Pflege von Konventionen, Ritualen, Dogmen. Beides zusammen verträgt sich nicht. Jeder Mitarbeiter ist – auf seine Art – ein Bestleister. Finden Sie heraus, unter welchen Bedingungen der Einzelne zu Bestleistungen kommt und schaffen Sie ihm diese Bedingungen. Gehen Sie mit Menschen so um, wie sie es erwarten, dass mit ihnen umgegangen wird. Abweichungen zwischen Erwartung und Realität führen immer zu Leistungsverlusten.

Das Schwierigste am Führen ist der adressatengerechte Frequenz-aufbau. Das Teuerste, das sich ein Unternehmen leisten kann, sind Führungsverantwortliche, die am Mitarbeiter vorbei führen. Allein am Thema Wertschätzung lässt sich verdeutlichen, wie unterschiedlich die Führungsbedarfe sind. Während sich ein Mitarbeiter gewertschätzt fühlt, wenn sich der Führende weitestgehend heraushält, fühlt sich ein

anderer gewertschätzt, wenn er sich so oft wie möglich einmischt.  
Optimale Führung ist bedürfnisgerechte Führung.

Weitere Informationen gibt es im Internet unter [www.saaman.de](http://www.saaman.de)

**Ansprechpartner für die Presse**

Andrea Fischer

SAAMAN AG

Munzinger Straße 5a

79111 Freiburg

Tel.: 0761.21 68 0 - 0

Fax: 0761.21 68 0 - 29

[presse@saaman.de](mailto:presse@saaman.de)

## PRESSETEXT 2

### **Krisenmanagement in Unternehmen vernichtet, was es retten soll**

Freiburg, Juli 2010. Unternehmenskrisen oder rückläufige Zahlen lösen fast immer dasselbe Szenario aus: Verarbeitung des ersten Schocks im Management, danach Kosten runter, Organisation verschlanken, Stellen abbauen, innerbetrieblich Krisenstimmung verbreiten, Jammern, Panik, Hektik. Führung wird zum Notfallmanagement. Das Management orientiert sich ausschließlich an Zahlen, reagiert nervös und zerstört damit ein Kultur- und Leistungsniveau, das bis zu dem Zeitpunkt in mühsamer Kleinarbeit Schritt für Schritt errungen worden war.

Die Auswirkungen sind sofort spürbar. Lang erarbeitete Werte wie Vertrauen, Wertschätzung und Zusammenhalt werden auf Null gefahren – Mitgestaltung unerwünscht! Plötzlich ist es wieder da, das Gefühl, als Mensch nicht wichtig zu sein, sondern nur noch als Produktionsfaktor. Verunsicherte Mitarbeiter sprechen untereinander und mit Kunden über ihre und der anderen Verunsicherung. Es herrscht Einigkeit. Alles geht den Bach runter. Rette sich, wer kann.

### **Traditionelle Krisensteuerung vergrößert die Kulturschäden**

Das Procedere muss man sich vorstellen wie einen plötzlichen Regensturz auf der Windschutzscheibe bei hoher Geschwindigkeit auf der Autobahn. Noch bevor Scheibenwischer und Licht eingeschaltet werden, um danach einfach nur den Fuß vom Gas zu nehmen und mit höchster Konzentration weiterzufahren, geht es als Erstes mit voller Wucht auf die Bremse. Der Hintermann knallt auf. Der nächste

ebenso. Alle sind sich einig, dass es der urplötzliche Regensturz war. Mit dem Wetter hat das nur am Rande zu tun. Dass das zerbeulte Auto nicht mehr dasselbe ist wie vor dem Unfall, hat der Fahrer zu verantworten. Nicht das Wetter.

Diese Krisensteuerung hat in vielen Firmen gravierende Kulturschäden hinterlassen. Basierend auf dem Missverständnis, dass man Unternehmenskultur durchaus vorübergehend aussetzen könne, um das Unternehmen vor dem Schlimmsten zu bewahren. Vor dem Schlimmsten bewahren? Kulturstörungen sind das Tragischste, was man sich in einem Unternehmen vorstellen kann. Wenn über viele Jahre gepflegte Werte wie Vertrauen, Verlässlichkeit, Nachhaltigkeit und Ethik von heute auf morgen geopfert werden, dann wird damit ein Flurschaden angerichtet, der so schnell nicht reparabel ist.

### **Souveränität der Führung statt Kosten-Panik**

Notwendig wäre ein anderes Vorgehen: den Menschen Mut zu machen, den Menschen die Botschaft zu senden „wir schaffen es!“, den Menschen zu beweisen, dass Zusagen, Werte, Glaubwürdigkeit auch in schwierigen Zeiten – und hier sogar in besonderer Weise – zählen. Man fährt besser, wenn man den Mitarbeitern über die Führungskräfte vermittelt: „So ist die Lage, das müssen wir schaffen“, um sie sodann zu fragen: „Welche Ideen haben Sie, wie wir es möglichst schnell schaffen?“ In alte Muster zurückzufallen, nur weil die Lage von einem auf den anderen Tag ein bisschen unbequemer wird, ist nicht gerade ein Zeugnis von souveräner Führung.

Es ist nicht die oberste Aufgabe der Führung, Kosten zu reduzieren, wenn's mal eng wird oder die Wirtschaft ein bisschen wackelt. Es ist alleroberste Aufgabe der Führung, Visionen mit Überzeugungen zu unterfüttern, die hoffnungsgebende Gedanken auslösen. Es ist alleroberste Verantwortung der Führung, auf kulturvernichtende Kurzfristinterventionen zu verzichten.

Weitsichtige Unternehmer und kluge Manager spüren Probleme auf. Wenn sie fündig geworden sind, suchen sie nicht, wie allgemein üblich, nach Schuldigen. Sie suchen nach Lösungsexperten, immer mit der Frage: „Welche Meinung haben Sie zur Lösung folgenden Problems: ...“? Um die Probleme zu lösen, bilden sie Teams aus zweierlei Menschen, aus Kompetenzträgern und aus Lernenden. Alter, Zugehörigkeit, Hierarchiestufe, das alles spielt dabei keine Rolle. Jedes Team besetzen sie mit einem deutlichen Übergewicht an Kompetenzträgern. Kompetenzträger sind keine Würdenträger, sondern Menschen, die ihr Fach im Schlaf beherrschen.

Kommunizieren Sie als Führungskraft die Vision des Unternehmens und leben Sie seine Werte. Leiten Sie Führungskräfte an, den Mitarbeitern größtmögliche Verantwortung und Freiräume zu geben. Bemessen Sie den Freiraum einzig und allein nach Können. Investieren Sie Ihre Zeit nicht in end- und wirkungslose Konferenzen, sondern stattdessen in Gespräche mit Frischdenkern.

### **Höchstleistungen werden inspiriert, nicht administriert**

Eine Krise ist die beste Chance für Topmanager, sich vor den Augen ihrer Mitarbeiter als Management- und Leadership-Profi zu erweisen. Unterscheiden Sie sich vom Durchschnitt der Unternehmer dadurch, dass Sie mit den Menschen in Ihrer Firma einfühlsam, freundlich und verbindlich umgehen, in Ihren Sachanforderungen dagegen ausgesprochen scharfkantig sind. Verlangen Sie stets das Beste. Bei Qualität, Güte, Service und Dienstleistung sind keine Kompromisse tolerierbar. Denken Sie in der Wirtschaftskrise weder an Entlassungen noch an Kostendumpingprogramme. Stattdessen kommt es darauf an, die Kräfte mehr als je zuvor zu bündeln. Wer Bestleistung will, muss sich fragen, wo er die Topergebnisse hernehmen will. Durch das Strapazieren immer neuer Management-Tools ganz sicher nicht, denn die sind immer von gestern und ein Zeichen dafür, dass man keine Vision und keine Innovation im Kopf hat. Das, was dabei herauskommt, ist Administration, nicht Inspiration.

Es geht heute nicht mehr um bloße Veränderungen in Unternehmen. Die Zeit mit sinnigen und unsinnigen Manövern haben wir hinter uns. Es geht mit Blick in die Zukunft einzig und allein um Fortentwicklung auf Basis eines gesunden Kulturdenkens in den Firmen. Wer Mitarbeiter inspirieren will, muss mehr bieten als Geld. Er muss einen von Vertrauen, Verlässlichkeit und Wertschätzung getragenen kulturellen Rahmen schaffen. Eine Unternehmenskultur gilt im Sinne von Höchstleistung dann als gesund, wenn jeder in ihr mit dem Gefühl arbeitet, sein Bestes geben zu können – wie in der Ausübung seines Hobbys. Das ist Leistung aus Kultur!

**Ansprechpartner für die Presse**

Andrea Fischer

SAAMAN AG

Munzinger Straße 5a

79111 Freiburg

Tel.: 0761.21 68 0 - 0

Fax: 0761.21 68 0 - 29

[presse@saaman.de](mailto:presse@saaman.de)

## PRESSETEXT 3

### **Gute Führung scheitert an Spitzenleistern**

**Warum Mitarbeiter, die am wenigsten Führung brauchen, am schwierigsten zu führen sind**

Freiburg, Juni 2010. Wer ein Unternehmen zur Bestmarke führen will, muss sich fragen, wo die dazu erforderliche Höchstleistung herkommen soll. Höchstleistung entsteht aus Leistungskultur. Hinter Leistungskultur steckt eine bestimmte Denkhaltung und grundsätzliche Überzeugung: Leistung in einem Unternehmen entsteht aus Kultur, nicht umgekehrt, denn die Kultur eines Unternehmens ist der Nährboden für Spitzenleistung.

### **Führung ist eine Dimension, keine Methode**

Sowohl Leistung als auch Kultur gehören durch eine einerseits klare, andererseits aufmerksame Führung gesteuert. Wenn das Niveau einer Hoch- oder gar Höchstleistungskultur angestrebt wird, wird Führung zu einer besonders wichtigen Dimension. Wir sagen nicht *Methode*. Führung ist auch nicht Management. Zum Managen reicht die Beherrschung einiger Tools aus. Zum Führen in keinem Fall! Mitarbeiter lassen sich mit Führungstechniken und Managementtools weder erreichen, noch überzeugen; anspruchslose Mitarbeiter vielleicht in gewissem Maße; Bestleister oder gar Spitzenleister in gar keinem Fall.

Führung heißt, dafür zu sorgen, dass andere ihr Bestes geben. Das „Beste“ ist aber relativ zu sehen. Für Spitzenleister ist das Beste weit höher angesiedelt als für Normalleister.

## **Wie man Spitzenleister langweilt**

Irgendwo in Führungsbüchern taucht der Spuk auf, man sollte Stärken stärken und bei allem nach dem Positiven suchen. Nichts ist geeigneter, wenn man Spitzenleister langweilen will. Die wollen nicht hören, was gut läuft. Die wollen wissen und sagen dürfen, was die kaum zu knackenden Probleme sind - Um sie zu knacken! Das ist eine Herausforderung, mit der man ihnen gegenüber Wertschätzung ausdrücken kann.

Führungskräfte werden Normalleistern wie auch denen mit Leistungsstörungen gerecht, wenn sie sich ein Bild von deren Stärken machen, um sie sodann – idealerweise – nach ihren Stärken einzusetzen. Führungskräfte handeln aber völlig falsch, wenn sie dieses Prinzip der Führung auf Bestleister übertragen. Der Spitzenleister braucht den ständigen Kick, das ständige Heranführen an seine Grenzen, das permanente Über-alle-Maßen-gefordert-Sein. Warum? Es entspricht seiner Motivlage.

Eine besonders schwierige Führungssituation entsteht, wenn sich der Führende nicht in den Kräftehaushalt des Spitzenleisters hineinversetzen kann, weil er möglicherweise selbst nicht über ein inneres Kraftwerk in genau dieser Dimension verfügt.

So etwa wenn junge Spitzenleister bereits in den ersten Wochen von ihrem Vorgänger geerbte Probleme in wenigen Wochen lösen, Mitarbeiter in Lösungsprozesse einbinden und einen Vorzeigebereich schaffen, sich aber die nötige Hilfe nicht von ihrem eigentlichen Vorgesetzten, sondern von weiteren Geschäftsführern oder Kollegen holen. Sie machen das, was die meisten Spitzenkräfte mit Chefs tun, die keinen Blick für Topleistungen ihrer Mitarbeiter haben. Sie reden nett mit ihrem Chef und lassen zwischen den Zeilen erkennen, dass sie ihn nicht brauchen, dass sie ohne ihn schneller vorwärts kämen, wenn er den Platz räumen würde.

Was können Sie als Führungskraft in einer solchen Lage tun? Gewinnen Sie zunächst einmal einen Blick für das, was Ihre Mitarbeiter zu leisten imstande sind. Interessieren Sie sich für Ihre Mitarbeiter, klären Sie gleich zu Beginn, welchen Anspruch Ihre Mitarbeiter an Führung stellen und welche Leistung Sie erwarten. Geben Sie ihnen Freiräume, fordern Sie sie, feiern Sie ihre Erfolge mit ihnen.

### **Spitzenleister zu führen ist eine Kunst**

Kommen Sie Spitzenleistern nicht mit dem üblichen Lob, sonst laufen Sie Gefahr, sie eher negativ zu stimulieren als positiv zu inspirieren. Interessant wird man erst, wenn man neues, anstrengenderes, größeres, anderes als das Gewöhnliche zu bieten hat.

Die hohe Kunst, jeden Mitarbeiter zunächst einmal als Bestleister zu charakterisieren und bei Nichterfüllung des Anspruches nach Ansätzen zur Verbesserung zu suchen, ist unter deutschen Führungskräften nicht gerade flächendeckend verbreitet. Den meisten Führungskräften ist von ihrem vernebelnden Stolz die Sicht auf die Qualitäten ihrer Mitarbeiter verwehrt. Es ist einfach falsch, anzunehmen, dass man als Führungskraft mehr leiste als die Mitarbeiter.

Wenn Sie einen Spitzenleister wirkungsvoll führen wollen, haben Sie zwei Möglichkeiten: Entweder Sie sind besser als er oder Sie fordern ihn ohne Wettbewerb und Vergleich mit ihm zur Grenzüberschreitung heraus. Wer Grenzen spürt, an die er durch andere herangeführt wurde, nimmt den ernst, der ihn herangeführt hat. Dafür gibt es einen einfachen Grund: Der andere bietet mehr, als derjenige sich selbst bietet. Und das macht attraktiv. Den anderen!

**Ansprechpartner für die Presse**

Andrea Fischer

SAAMAN AG

Munzinger Straße 5a

79111 Freiburg

Tel.: 0761.21 68 0 - 0

Fax: 0761.21 68 0 - 29

presse@saaman.de