

Gastkommentar

Instrumenten-Schrott



Die alten Mittel, mit denen Mitarbeiter zu guten Führungskräften erzogen werden sollen, haben ausgedient, beobachtet **Markus Baumanns**.

Müller, ich habe Gespräche mit der Organisation geführt. Sie haben Ihren Laden nicht im Griff. Sie haben keinen Draht zu Ihren Leuten. Sie sind gekündigt.“ Wer ist „die Organisation“? Woran macht die Chefin ihre Entscheidung fest? Wie passt das zur Tatsache, dass die so entlassene Führungskraft über 15 Jahre hinweg eine schnurgerade Führungskarriere im Unternehmen gemacht hat? Achselzucken.

So trennen sich reihenweise Unternehmen und 50 Jahre und ältere Führungskräfte, die den durch die digitale Transformation getriebenen Kulturwandel vermeintlich oder tatsächlich blockieren. Die Arbeitsrechtler sind verzweifelt, weil ihre Chefs Wunder bei den Abfindungsverhandlungen erwarten.

Wunder wird es nicht geben. Im Gegenteil, es wird teuer. Denn in den vergangenen 15 Jahren gab es bei Müller keine Anzeichen dafür, dass der Arbeitgeber mit dessen Führungsleistung unzufrieden war. Viele dieser Müllers haben in ihrer Karriere kein einziges Mitarbeitergespräch erlebt, das diesen Namen verdient. Im besten Fall sehen sie sich Chefs gegenüber, die sie in lästi-

ger Pflichtübung einmal im Jahr im 45-Minuten-Takt durchschleusen, selber reden, statt zuzuhören, und dabei nichtssagende Checklisten abhaken.

Oft werden die Mitarbeiter sogar angehalten, die Eintragungen des Vorjahres einfach zu kopieren und sodann zu unterschreiben. Schließlich attestiert ihnen ihre Positionierung „oben rechts“ auf der Leistungsmatrix, dass sie als Führungskräfte hervorragend geeignet sind.

Führungsinstrumente wie Leistungsmessungen, 360-Grad-Feedback und sogenannte Grading-Systeme sind Ausdruck des zum Scheitern verurteilten Versuchs der Personalabteilungen, Führungskräfte zur guten Führungsarbeit zu erziehen. Sie erzeugen das Gegenteil, weil sie vorgaukeln, dass sich tägliche Führungsarbeit an Exceltabellen und Software delegieren lässt. Bei solchen Zuständen und Vorbildern kann es nicht überraschen, dass Müller seinerseits als Führungskraft nicht reüssiert; abgesehen von der mittlerweile weit verbreiteten Einsicht, dass eine sehr gute Fachkraft selten auch eine gute Führungskraft ist.

Die gute Nachricht lautet: Der Scheingenaugkeiten produzierende Instrumentenschrott hat ausgedient. In Zeiten, in denen alle Welt - mehr oder weniger durchdacht - über Agilität quasselt, junge Talente nach Sinn im Unternehmen fragen und sich die Jobs aussuchen können, werden laufendes Feedback und nachvollziehbare Personalentscheidungen eingefordert. Schließlich ist gute Führung vom einst belächelten „weichen Faktor“ zum Unterscheidungsmerkmal fürs Überleben geworden.

Der Autor ist Berater und schreibt regelmäßig auf dieser Seite. Sie erreichen ihn unter: gastautor@handelsblatt.com.



Gute Führung ist vom einst belächelten ‚weichen Faktor‘ zum **Merkmals fürs Überleben** geworden.