

manager-magazin.de, 24. November 2006, 08:05 Uhr

<http://www.manager-magazin.de/koepfe/karriere/0,2828,448470,00.html>

F Ü H R U N G

"Wir haben zu wenig gute Manager"

Von *Marleen Gründel*

Berater Michael Löhner will das Zusammenspiel von Führungskräften und Mitarbeitern verbessern. Der Jesuitenschüler und geistige Sohn von Ethikprofessor Rupert Lay sagt im Gespräch mit manager-magazin.de, warum ihm viele Führungskräfte zu weich sind und er "weise Tyrannen" als Chefs bevorzugt.

mm.de: Herr Löhner, Sie nennen sich "Unternehmenskulturberater". Was ist darunter zu verstehen?

Löhner: Als Kulturberater von Unternehmen versuche ich, die Gewohnheiten der Mitarbeiter an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen. Mit Fragen wie "Was bewirkt das Nichtbedachte?" oder "Woher weißt Du das?" und "Warum ist das so?" bringe ich die Führungskräfte dazu, über die Gewohnheiten in ihrem Unternehmen nachzudenken.

Häufig nisten sich bei den Beschäftigten Trägheitselemente wie Vorurteile bestimmten Abteilungen - auch dem Topmanagement - gegenüber ein. Diese Einstellungen sind oft nicht mehr zeitgemäß und können sich verheerend auf den Unternehmenserfolg auswirken.

mm.de: Was für Vorurteile sind das?

Löhner: Viele Mitarbeiter haben zum Beispiel eine Vorstellung von einer Führungsperson, die nicht der Realität entspricht: Sie wollen einen gerechten, weisen Vater, dem sie vertrauen können - aber den finden sie heute kaum noch. So erleben sie schlimmstenfalls Funktionäre, mit denen sie sich nicht identifizieren können.

Wenn die Sehnsucht der Mitarbeiter aber nicht erfüllt werden kann, entstehen bei den Beschäftigten Irritationen, Identitätskrisen oder Ängste. Und dann fängt die alte Gewohnheit an, die neue Unternehmensstrategie zu stören, die von den Mitarbeitern eigentlich Mut, Eroberungswillen, Selbstbewusstsein und Souveränität verlangt.

mm.de: Ist das ein Problem der Mitarbeiter oder der Führungskräfte?

Löhner: Leider sind es häufig die Führungskräfte, die zunächst ungewohnt gefordert werden. Das, was die Mitarbeiter von ihren Vorgesetzten an Orientierung erwarten, wird häufig nicht erfüllt, weil diese selbst nicht ausreichend Identifikation mit der neuen Situation weitergeben können. Wir haben viel zu wenig gute Führungskräfte in der Wirtschaft. Mein Hauptanliegen ist es, dieses Manko zu bekämpfen.

mm.de: Was zeichnet denn Ihrer Meinung nach eine gute Führungskraft aus?



Löhner: Das unterscheidet sich je nach Position der Führungskraft. Je höher ein Topmanager in einer Unternehmenshierarchie angesiedelt ist, desto wichtiger ist sein aktives und passives Erfolgsvertrauen. Er muss seinen Job beherrschen und sozusagen die "Kuh vom Eis kriegen", nur dann kann er Erfolgsvertrauen auch weitergeben.



[M]mm.de

Schlaffe Führungskräfte:
"Mitarbeiter wollen einen gerechten, weisen Vater"



Michael Löhner ist seit 1978 selbstständiger Unternehmensberater. Der Jesuitenschüler lernte von seinem Mentor Rupert Lay das Handwerk der Kulturberatung, absolvierte zudem eine Informatikausbildung und ein Psychologiestudium.

Beliebtheit ist in dieser Position weitgehend Nebensache.

Aber je tiefer eine Führungskraft in einem System steht, desto mehr menschliche Nähe ist vonnöten. Die Mitarbeiter benötigen auf dieser Ebene einen "weisen Tyrannen", also jemanden, der klug ist und Entscheidungen treffen kann, aber dann auch die charismatische, autoritäre Kraft hat, diese Entscheidungen auf andere zu übertragen.

Schon der Philosoph Platon sah in dem weisen Tyrannen das Ideal eines erfolgreichen Herrschers. Dieser Person wird freiwillig gefolgt, weil sie eine natürliche Autorität hat. Momentan haben wir nicht selten leider nur ein paar Tyrannen, die nicht weise sind oder Weise, die sich

nicht durchsetzen können.

mm.de: Sind es eher Vorstände oder Aufsichtsräte, die Ihre Hilfe beanspruchen? Also wird von oben vorgegeben, dass sich etwas ändern muss, weil die Führung so schlecht ist, oder erkennen das die Vorstände selbst?

Löhner: Ich würde nicht von schlechter, sondern von ungeeigneter Führung sprechen. Viele Maßnahmen der Manager sind nicht gut, aber zumindest gut gemeint. Nur das entsprechende Wissen fehlt oft. Aber um auf Ihre Frage zurückzukommen: Die Anfragen kommen in etwa von beiden Seiten gleichmäßig. Die Aufsichtsräte fordern Verstärkung an, wenn sie beispielsweise Interessenkonflikte, Krisen und sogar Streitereien zwischen den Vorständen, die aufgrund der unterschiedlichen Aufgabenstellungen entstehen, schlichten wollen.

Aus dem Vorstandsbereich kommt die Anfrage entweder von einem einzelnen Manager, der mit seinen Vorstandskollegen nicht zurechtkommt, oder von der gesamten oberen Führungsebene. Das passiert zum Beispiel dann, wenn eine Mitarbeiterbefragung ein besonders desaströses Ergebnis aufweist, oder die zweite oder dritte Führungsebene in einer gerade erneuerten Struktur erfolgsthörend zusammenarbeitet.

mm.de: Worin unterscheiden Sie sich von herkömmlichen Unternehmensberatern?



[M] mm.de

Löhner: Management Engineers, BCG, McKinsey, Roland Berger & Co. kümmern sich in erster Linie um Struktur, Organisation und Prozessoptimierung in den Unternehmen. Sie nehmen beispielsweise einen Rotstift, prüfen, wo gespart werden kann und geben diesbezüglich eine Empfehlung ab. Danach sitzen die Beschäftigten mit weniger und neuen Chefs in kleineren und anderen Büros mit neuen und unbekannteren Aufgaben. Doch die neuen Strukturen gehen den Mitarbeitern nicht in Leib und Seele über. Sie fragen sich oft, warum sie das alles machen sollen. Das wird ihnen allerdings nicht immer ausreichend erklärt.

Unternehmensberater:
"Sie kümmern sich um die Struktur, wir um die Nachhaltigkeit"

So versuchen die Mitarbeiter mit den neuen Anforderungen in der bisherigen Denkweise umzugehen. Das führt jedoch häufig zu Problemen, die sich schnell in den Geschäftszahlen auswirken. Und

dann werden Leute wie ich damit beauftragt, wieder Identität in ein Unternehmen zu bringen, Vertrauen in den Erfolg neuer Gewohnheiten zu stiften und ungewollte Demotivation durch die Führung zu mindern. Wir kümmern uns um die Nachhaltigkeit der Restrukturierung in der Kultur der Mitarbeiter.

mm.de: Und wie genau können Sie dem Unternehmen dann aus der Krise helfen?

Löhner: Es gibt zwei Ansätze in diesem speziellen Beratungsgeschäft: Entweder, es wird den Betroffenen der nachstehenden Ebenen mit Coaching, Workshops und Training geholfen. Oder es erfolgt eine Unterstützung bei der Identifikationsarbeit der Führenden, also denjenigen, die in

solchen Situationen Rückgrat zeigen und ein besonderes Vorbild sein müssen.

Dabei handelt es sich in den meisten Fällen um die zweite oder dritte Führungsebene. Diese Topmanager werden von uns dahingehend sensibilisiert und trainiert, dass sie ihren Mitarbeitern gegenüber wieder mehr Führungsstärke durch natürliche Autorität zeigen. Denn eine stärkere Personifizierung der Vorgesetzten gibt den Beschäftigten mehr Halt und Kraft.

Wir arbeiten dort beispielsweise mit einer Kraftfeldanalyse, mit der wir das ungenutzte Potenzial der Manager adressieren können und anschließend beraten, wie dieses Potenzial entfaltet und genutzt werden kann. Frei nach dem Motto: Wir suchen nicht die Non-Performer in den Unternehmen, sondern wollen das ungenutzte Potenzial aus der zweiten und dritten Führungsebene für den Veränderungsprozess heben.

mm.de: Das heißt, auf der ersten Managementebene bleibt alles beim Alten?

Löhner: Nein, dafür sorgt schon die normative Kraft des Faktischen. Die Frage ist, müssen sie reagieren oder können sie agieren. Mit den Vorständen besprechen wir die Strategie der Kulturunterstützung und weisen sie auch darauf hin, dass sie ihre Erwartungshaltung an die nachfolgenden Ebenen überprüfen müssen. Viele Manager aus der zweiten und dritten Führungsebene haben in Veränderungsprozessen nicht selten große Versagensängste.



© DAK/Müller

Aber viele Vorstände stehen auch sehr stark unter dem Druck der Aktionäre. Sie sind für das Erfolgsvertrauen nach innen und außen zuständig und wissen, dass sie nicht in erster Linie für ihre Beliebtheit bezahlt werden. In Bezug auf die Führung der Mitarbeiter brauchen sie daher die Unterstützung auf den nachfolgenden Ebenen. Es ist unrealistisch, sie zu Motivatoren umerziehen zu wollen oder einen Freundschaftsclub in ihnen zu sehen. Für ihre Position benötigen diese Topmanager ganz andere Werte und Waffen.

Versagensängste: Viele Manager fürchten, im Umgang mit Veränderungen zu versagen

mm.de: Woran liegt es, dass sich auf der zweiten und dritten Führungsebene so viel ungenutztes Potenzial befindet?

Löhner: Dafür gibt es drei Gründe. Zum einen liegt es am System. Die Zahlenbürokratie ist in vielen Unternehmen so stark ausgewuchert, dass ein 100-prozentiger Einsatz der Manager gar nicht möglich ist. So werden beispielsweise für die Bewilligung geringer Geldbeträge sieben Unterschriften gebraucht.

Zum anderen ist die Führung der Vorstände schuld. Beispielsweise werden verbindliche Fünfjahrespläne verlangt, obwohl in der Realität kein Unternehmer weiß, was morgen passiert. Ein dritter Grund ist natürlich auch der Einzelne, dem Orientierung fehlt und der seine Position im Unternehmen nicht durchschaut.

mm.de: Wie schwierig ist es, gestandenen und erfahrenen Führungskräften etwas beizubringen? Wie leicht nehmen diese Ratschläge an?



Löhner: Das obere Management besteht vorwiegend aus Alphas, die es gewohnt sind, zu sagen, wo es langgeht. Aber wenn man sie fragt: "Was verstehen Sie denn eigentlich unter dem Mut, den Sie von Ihren Angestellten fordern?" und man keine eindeutigen Antworten bekommt, wird den Managern meist von allein ihr Manko in diesem Bereich klar, und sie nehmen die Hilfe dankbar an.



**"Vorwiegend
Alphatiere":**

Managertrainer Löhner

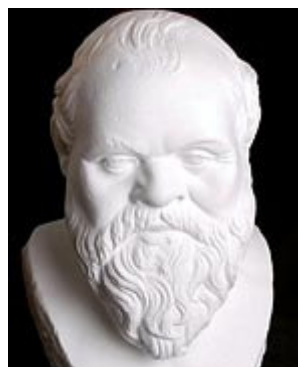
mm.de: Besonders philosophische Ratschläge dürften dem einen oder anderen Manager, der ja doch eher für seine analytischen Fähigkeiten bekannt ist, zu abgehoben, zu fern von der Realität erscheinen. Welche Erfahrungen haben Sie in dieser Hinsicht gemacht?

Löhner: Ich habe tatsächlich mal für einen Konzern gearbeitet, in dem ich argwöhnisch begrüßt wurde. Dort sagte ein Vorstand zu mir: "Ja, Sie sind mir schon angekündigt worden, Sie machen ja Kultur. Was soll denn das jetzt? Fangen Sie jetzt an, unsere Theaterbesuche zu zählen?" Abgesehen davon finde ich aber so gut wie keinen Widerstand. Philosophie ist zwar zunächst einmal vom Wort her abschreckend, aber letztlich sind Mathematik, Betriebswirtschaft & Co. nur Töchter der Philosophie, der Lehre der Weisheit. Und Weisheit bedeutet nichts anderes, als das man mit dem privaten und beruflichen Leben zurechtkommt. Hier ist nur zwischen geeigneten und ungeeigneten Gewohnheiten zu unterscheiden. Deshalb nehmen die Topmanager meine Ratschläge auch an.

mm.de: Haben Sie ein Unternehmen auch schon einmal unverrichteter Dinge wieder verlassen, weil Ihre Ratschläge nicht angenommen wurden?

Löhner: Ja, das ist schon vorgekommen. Gerade vor ein paar Monaten wollte sich ein Vorstand eines großen Unternehmens, das ich leider nicht nennen darf, einfach aus der Affäre ziehen. Ich sollte zwar Ruhe in die Mitarbeiter bringen, aber das oberste Management wollte damit nicht behelligt werden. Da habe ich gesagt: Wenn Sie als Vorstände nicht mitarbeiten wollen, dann müssen Sie sich leider jemand anderen suchen, weil es sonst nicht funktioniert. Die Manager haben dann selbst versucht, wieder Ordnung in ihr Unternehmen zu bringen, was allerdings nicht funktioniert hat. Nun klingelten sie vor ein paar Wochen wieder bei mir an und baten mich erneut um Hilfe, was ich natürlich nicht ablehnte.

mm.de: Um verschiedene Unternehmenskulturen beispielsweise bei Fusionen zusammenzubringen, gehen Sie getreu nach den Vorgaben Ihres Mentors, dem deutschen Wirtschaftsethiker Rupert Lay, immer über die Philosophie und nicht über die Psychologie oder die Theologie. Warum?



© DPA

Löhner: Um zwei verschiedene Kulturen aufeinander einzustimmen, braucht man etwas, das beide verstehen und akzeptieren. Die Psychologie arbeitet sehr viel mit Modellen, aber je nach Kulturkreis werden diese unterschiedlich angenommen. Ähnlich sieht es bei der Theologie aus: Vertreter von zwei verschiedenen Religionen kann man nicht über ihren Glauben zusammenbringen.

Aber die Philosophie, die einfach nur sagt "Du musst wissen, wovon Du redest", dagegen kann keine Nation, keine Ethnie und keine andere Religion etwas sagen. Diese Aussagen muss jeder akzeptieren. Deswegen ist die Philosophie das geeignete Instrument für solche Zusammenführungen.

Philosoph Sokrates:

"Du musst wissen, worüber du redest, wenn Du etwas sagst, weil es sein kann, dass Dir einer zuhört."

mm.de: Sie zitieren im Zusammenhang mit Ihrer Beratung gern folgende Lehre von Sokrates: "Du musst wissen, worüber Du redest, wenn Du etwas sagst, weil es sein kann, dass Dir einer zuhört". Erleben Sie das häufig in den Unternehmen, dass die Manager nicht wissen, worüber sie eigentlich reden?

Löhner: Ja, in Bezug auf die Führung von Mitarbeitern ist das ein entscheidendes Problem. Und die Philosophie bietet einen hervorragenden Ansatz, den Managern in diesem Fall auf die Sprünge zu helfen.

Ich verwende dafür unter anderem zwei Lehrsätze von Sokrates. Der erste, den Sie gerade zitiert haben, verdeutlicht den Grund für die Schwierigkeit der Führungskräfte, ihre Mitarbeiter zu ideologisieren: Sie wissen einfach nicht, wovon sie reden, wenn sie sagen, "Wir müssen

einander vertrauen und respektieren" oder "Ich erwarte Loyalität". Diese weichen Begriffe sind in den oberen Etagen meist schlecht intellektuell aufgearbeitet, das heißt die Definition dieser Begriffe fehlt schlichtweg. Gespräche über diese immateriellen Unternehmenswerte können daher auch nicht von den Managern orientierend geführt werden.



Michael Löhner:
"Führung neu denken.
Das Drei-Stufen-Konzept
für erfolgreiche Manager
und Unternehmen";
 Campus Verlag, 253 Seiten,
 29,90 Euro.

» [Buch bestellen](#)

Doch nur wenn die Mitarbeiter von einer charismatischen Persönlichkeit davon überzeugt werden, warum sie bestimmte Aufgaben nun anders erledigen sollen, lassen sich Veränderungen in einem Unternehmen leicht und schnell durchsetzen. Schon Nietzsche sagte: "Nur wer ein Warum hat, erträgt jedes Wie". Der Lehrsatz soll deshalb dazu beitragen, die Manager in ihrer intellektuellen Verantwortung zu kitzeln.

Der zweite Ansatz von Sokrates lautet: "Sprache bestimmt den Umgang mit Menschen, nicht Absichten". Die Führungskräfte müssen darauf trainiert werden, anständig mit ihren Mitarbeitern zu reden, denn nur durch Worte werden Menschen größer - aber eben auch kleiner. Diese Aussage haben wir auch zu unserem Credo gemacht: Wir wollen, dass Menschen im Umgang miteinander größer werden.

© manager-magazin.de 2006
 Alle Rechte vorbehalten

Vervielfältigung nur mit Genehmigung der SPIEGELnet GmbH

- Mehr zum Thema
- **Selbstvermarktung:** "Napoleon kein Vorbild" (23.10.2006)
<http://www.manager-magazin.de/koepfe/karriere/0,2828,440462,00.html>
 - **Motivation:** "Belohnungen zerstören" (17.10.2006)
<http://www.manager-magazin.de/koepfe/karriere/0,2828,442256,00.html>
 - **Manager um die 40:** Die Herren baden lau (mm 9/2006)
<http://www.manager-magazin.de/magazin/artikel/0,2828,433212,00.html>
 - **Unternehmenskultur:** Sind Sie ein guter Chef? (22.10.2004)
<http://www.manager-magazin.de/koepfe/karriere/0,2828,324209,00.html>
 - **Strategietyp-Test:** Sind Sie ein Machiavelli?
<http://www.manager-magazin.de/koepfe/karrierecheck/0,2828,375912,00.html>