

## Humane Führung in der Enterprise 2.0

**Vertrauen führt, Menschlichkeit gewinnt. Wertschätzung und Kultivierung von Vielfalt sind wichtige Grundlagen guter Führung.**

Ob Reinhard Mohn mit seinem Buch „Menschlichkeit gewinnt“ oder Reinhard Sprenger mit seinem Buch „Vertrauen führt“, es gibt einige Ansätze in der Managementliteratur, wie ein positiver Umgang mit Menschen im Unternehmen gelingen kann. Viele Unternehmen schreiben sich in den Slogan „Bei uns stehen die Mitarbeiter im Mittelpunkt“, oftmals ist dies nichts anderes als „social washing“ und entspricht nicht dem was Mitarbeiter empfinden. Stressfolgen haben immer bedenklichere Ausmaße und Begriffe wie Burnout (Überforderung) oder Boreout (Unterforderung) machen die Runde.

Oftmals fehlt den Managern das positive Menschenbild. Douglas McGregor veröffentlichte mit seiner XY Theorie die beiden möglichen Menschenbilder, die die jeweiligen Führungsmethoden noch heute prägen. Der Mensch in seiner X-Theorie hat eine angeborene Abneigung gegen Arbeit und versucht ihr möglichst aus dem Wege zu gehen. Durch seine Arbeitsunlust muss er meistens gezwungen, gelenkt, geführt und mit Strafe bedroht werden, damit er einen produktiven Beitrag zur Erreichung der Organisationsziele leistet. In der Y-Theorie hat Arbeit für ihn einen hohen Stellenwert und ist wichtige Quelle der Zufriedenheit, denn er ist von Natur aus leistungsbereit und von innen motiviert. Auf einem negativen Menschenbild baute auch der Taylorismus auf. Der Amerikaner Frederick Winslow Taylor (1856–1915) begründete das Prinzip der Trennung von Denken und Handeln. Das Management muss denken und dem unmündigen Mitarbeiter noch den kleinsten Arbeitsschritt vorschreiben. Seit vielen Jahrzehnten hat sich die Management-Literatur von diesem Ansatz distanziert.



### **Vertrauen und Menschlichkeit gewinnt**

Der Neurobiologe Prof. Gerald Hüther macht in seinen Vorträgen Erkenntnisse der Gehirnforschung einer breiten Öffentlichkeit zugänglich und gibt Hinweise, die auch für die Führungspraxis nutzbar sind. Im positiven Fall motiviert sich der Mensch durch Lust und Selbstvertrauen. Durch eine positive Erwartung erwächst Neugier, Herausforderungen werden angenommen und münden in erfolgreiche Bewältigung, die wieder positive Erwartungen ermöglichen. Im negativen Fall sind Angst und Selbstzweifel eher hemmend. Eine negative

Erwartung erzeugt Vermeidung, Anforderungen werden als Belastung empfunden und führen zu mangelhafter Bewältigung, die im Nachhinein wieder zu negativen Erwartungen führt. Beides sind sich selbstverstärkende Wirkungskreise. Oftmals ist es also lediglich eine selbsterfüllende Prophezeiung der Manager, wenn Mitarbeiter versagen. Kurz gesagt, die Manager bekommen die Mitarbeiter, die ihrem Menschenbild entsprechen und kultivieren so ihre Glaubenssätze. Oftmals dominieren Angst und Selbstzweifel in Organisationen gegenüber Lust und Selbstvertrauen. Letztere sind aber die Treiber von Innovation und Wandel..

### **Denken und Handeln darf nicht getrennt werden**

Manager und Mitarbeiter stecken im gleichen Dilemma. Die zunehmende Vielfalt ihrer Aufgaben und der steigende Termindruck bringen sie immer öfter in die Situation entweder zu schlecht oder zu langsam zu arbeiten bezüglich der in ihnen gesetzten Erwartungen. Sie verlieren das Gefühl die Qualität ihrer Arbeit noch selbst gestalten zu können. Nach der Definition der Weltgesundheitsorganisation WHO beginnt genau hier der Mensch, seine mentale Gesundheit zu verlieren. Sie verlieren an Energie und brennen aus, leider ein Thema, das im Wirtschaftsleben noch allzu sehr tabuisiert wird. Dazu kommen die zunehmende Überregulierung und die Tendenz, dass wieder Denken und Handeln zunehmend getrennt werden. Dies heißt heute nicht mehr Taylorismus sondern Managementsystem. Managementsysteme sind sinnvoll, aber nur wenn diese durch die Menschen erarbeitet werden, die danach auch darin arbeiten müssen. Wenn dies nicht der Fall ist, hat uns dies halt mal eben um 100 Jahre zurück geworfen.

### **Vielfältigkeit von Menschen wertschätzen**

In den Wohlstandsländern ist die Demut verloren gegangen. Die negativen Konsequenzen unseres Handelns versuchen wir zu begegnen, in dem wir die Intensität von Fehlhandlungen erhöhen anstatt anders zu handeln. Wenn Schulbildung nicht funktioniert machen wir dies nun ganztägig. Wenn Mitarbeiter aufgrund von Leistungsdruck versagen erhöhen wir den Druck. Wir können uns nicht vorstellen, dass wir durch Entschleunigung schneller werden können. Ein ganzheitliches Menschenbild erlaubt auch multiple Intelligenzen in den Fokus von Personalentwicklungsmaßnahmen zu setzen. Moralische Intelligenz, Herzensintelligenz oder intra- und interpersonelle Intelligenzen werden uns im 21. Jahrhundert deutlich höheren Nutzen bringen als die kognitive Intelligenz, auf die unser Bildungswesen fast ausschließlich zielt.

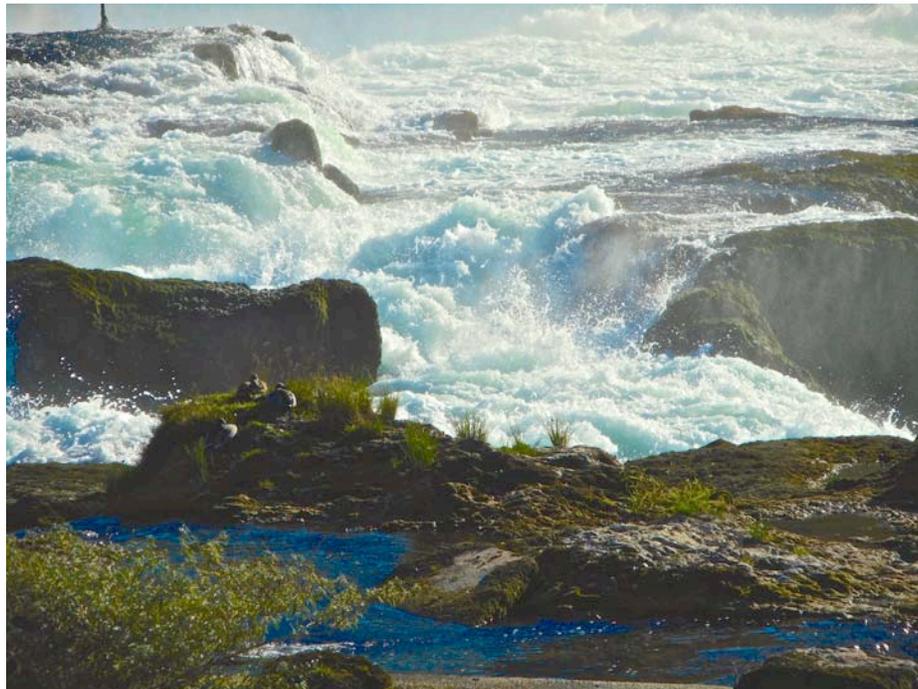
### **Glaubenssätze der Führung aufgeben**

Von Mitarbeitern 120% verlangen ist Tötung auf Raten. Manager die glauben, Vorbild sein zu müssen, akzeptieren die Menschen nicht wie sie sind. Mitarbeiter kann man nicht motivieren, man kann sie nur demotivieren, was viele Manager täglich aus mangelnder Achtsamkeit, fehlender Empathie oder negativem Menschenbild tun. Man kann aber ein Umfeld schaffen, in dem Mitarbeiter sich selbst motivieren können. Dies erfordert eben auch eine Zusammenführung von Denken und Handeln. Mitarbeiter sollen sich nicht mit dem Unternehmen identifizieren müssen, denn Identifikation verletzt vielfach ihre Authentizität. Sie sollen authentisch ihre Potenziale entfalten können. Sie müssen auch dürfen können, ohne dass ständig jemand sie wieder auf Kurs bringen zu müssen glaubt. Ansätze von solchen Führungsmethoden zeigt der Autor Niels Pfläging in seinem Buch „Die 12 neuen Gesetze der Führung“.

### **Enterprise 2.0 - Die Befreiung aus Strukturen**

Mitarbeiter wollen ihr persönliches Wachstum spüren und steigern so die Verbundenheit zur Organisation ohne ihre Authentizität aufzugeben. Verbundenheit und persönliches Wachstum sind zwei Werte, die für den Menschen in seinem gesamten Leben wichtige Treiber von Zufriedenheit sind, so der Neurobiologe Gerald Hüther, der dies auf die prägenden Empfindungen des Menschen in der embryonalen Phase zurückführt.

Ich fühle mich beschenkt und dankbar, wenn ich sehe wie Mitarbeiter auch mit durchschnittlichem Bildungshorizont stressfrei Spitzenleistungen erbringen und ihr persönliches Wachstum spüren. Hierarchische Organisationen mit festen Strukturen und hoher Regelungstiefe machen solche Ergebnisse schwieriger. Jede Innovation wird hier zum Kraftakt. Enterprise 2.0 lockert Strukturen und Regelungstiefe und lässt informelle Arbeitsbeziehungen bewusst zu, ja sie werden sogar gefördert. Die Funktionsweise von sozialen Netzwerken oder virtuellen Kollaborationsplattformen geben Hinweise wie dies geschehen kann. Wie kann es sein, dass Menschen unentgeltlich so etwas auf die Beine stellen wie Wikipedia, die große freie Enzyklopädie im Internet. Wie kann es sein, dass Menschen Spitzensoftware (bsp. Open Office) erstellen, die sie dann kostenlos im Internet anbieten? Das dürfte mit der X-Theorie von McGregor nicht möglich sein.



### **Wohlbefinden durch Nutzen des Flows**

Vertrauen führt und Menschlichkeit gewinnt. Wertschätzung und wohlwollende Kooperation sind die Erfolgsfaktoren des 21. Jahrhundert und stellen das Wohlbefinden der Menschen sicher, das heute mehr und mehr verloren geht. Viele Führungskräfte fühlen sich selbst viel glücklicher, wenn sie ihre Glaubenssätze und verspürten Rollenzwänge aufgegeben haben und gemeinsam mit ihren Mitarbeitern Zukunft nachhaltig gestalten. Unterforderung und Überforderung zu vermeiden bedeutet, den Flow zu nutzen bei dem die Anforderungen den Fähigkeiten der Mitarbeiter entsprechen.

 **Wir unterstützen Sie gerne bei Ihrer anspruchsvollen Führungsarbeit und beraten Sie praxisbezogen in der Auswahl und Anwendung von erprobten HRM Werkzeugen!**