

Die Folgeschäden von Führungsfehlern sind teuer: Für die Gesellschaft, für die Unternehmen, für die betroffenen Menschen. Führungsfehler sind Managerpfusch!!! In keinem Bereich unseres Lebens lassen wir uns Pfusch gefallen: nicht von Handwerkern, nicht am Bau, nicht im Gesundheitswesen. Nur im Management. Warum eigentlich? Die Folgeschäden summieren sich pro Jahr in Deutschland auf über 400 Mrd. Euro. Das ist um ein Drittel höher als der deutsche Bundeshaushalt von 2014. Weiter ignorieren und verdrängen? Oder doch besser Führungsfehler vermeiden und enorm an Leistungssteigerung gewinnen?

Die Folgeschäden von Führungsfehlern summieren sich in Deutschland mittlerweile auf über 400 Milliarden Euro jährlich. Die größten Einzelpositionen dabei sind: Wertvernichtung in Höhe von 150 bis 200 Milliarden Euro durch nicht erfolgreiche Projekte, Produktivitätsverlust durch innere Kündigung 73 bis 95 Milliarden, Fluktuationskosten von 98 bis 118 Milliarden Euro und Krankenkosten für psychische und psychosomatische Folgeschäden in Höhe von weit mehr als 20 Milliarden Euro. In Österreich gehen rund 10 Milliarden Euro allein auf das Konto von psychischen und psychosomatischen Erkrankungen am Arbeitsplatz. In der Schweiz werden die Schäden durch Stress bei Erwerbstätigen auf deutlich über vier Milliarden Franken geschätzt. Alle drei Länder verzeichnen hier eine stark steigende Tendenz. Hinter den nüchternen volkswirtschaftlichen Zahlen verbergen sich vieltausendfach die Schicksale betroffener Menschen. Ein Problem mit einer derart hohen Bedeutung darf man nicht weiter ignorieren oder verdrängen.

Konstruktionsfehler in der Führungslehre behindern Personalentwicklung

Die Schäden resultieren aus Konstruktionsfehlern in der jetzigen Führungslehre. Eine praxisgerechte Führungslehre muss den Menschen dienen. Sie muss den Managern helfen, Wertschöpfung zu erwirtschaften, Produktivitätsverluste durch Führungsfehler zu vermeiden, Konflikte zu erkennen und zu lösen, sie selbst und ihre Mitarbeiter leistungsfähiger machen, Freude an den Gestaltungsmöglichkeiten der Führungsarbeit vermitteln und vor allem den Menschen Impulse für ihre persönliche Weiterentwicklung und ihr individuelles Wachstum bieten. Das ist der Zweck einer praxisgerechten Führungslehre und einer wirkungsvollen Personalentwicklung in den Unternehmen, die ihrem Namen und ihrer Aufgabenstellung gerecht wird.

Stattdessen enden derzeit immer mehr Führungsfehler in zwischenmenschlichen Katastrophen und mit psychischen und psychosomatischen Folgeschäden für die Betroffenen. Die Ursache sind insgesamt drei Trends, die in den Unternehmen aufeinandertreffen:

- Zum ersten häufen sich die Führungsfehler in den Unternehmen, mit den aufgezeigten Folgen.
- Zum zweiten nimmt die Frustrationstoleranz der Individuen signifikant ab.
- Zum dritten wehren sich die Menschen immer häufiger und entschiedener gegen Ausnutzung.

Vermehrte Führungsfehler treffen auf eine verminderte Frustrationstoleranz und lösen häufiger und eher Frustration aus. Dazu kommt: Ich-bezogenes Führungsverhalten stößt immer häufiger auf Widerstand, weil sich die Menschen gegen Ausnutzungsversuche zur Wehr setzen. Da braut sich eine hochbrisante Mischung zusammen - ein Frustrationstsunami. Die Burnout-Diskussion zeigt uns, dass der Frustrationstsunami die Unternehmen inzwischen längst erreicht hat.

Zu wenige Führungspersönlichkeiten und zu viele Manager

Eine Studie des Luzerner PBI Instituts zeigt auf: Rund 75 Prozent der Topmanager weisen ein Defizit an sozialer Kompetenz auf. Etwa 60 % der Gruppen- und Abteilungsleiter gehören zwar zu den treuen und loyalen Mitarbeitern, sind gleichzeitig aber auch entscheidungsschwach und konfliktscheu. Sie sind damit für Führungsaufgaben nicht geeignet.

Weitgehendes Einvernehmen herrscht indes darüber, dass Führungskräfte neben ihrer fachlichen Qualifikation über eine starke Persönlichkeit verfügen müssen.

Was aber ist eine starke Persönlichkeit? Ist es das starke Ego? Ein wie starkes Ego? Unter zu viel Vorgesetzten-Ego, auch darüber ist man sich einig, leiden viele Menschen. Für sie und für die Unternehmen oder die Organisationen, in denen sie arbeiten, kann das katastrophale Folgen haben. Dies wirft die Frage auf: Wie viel Ego ist denn nun gut, wie viel schlecht?

Zu viel Ego-Zentriertheit kann für Unternehmen und Organisationen fatale Konsequenzen haben. Denn ‚Überlegene‘ Egos entwickeln sich nicht weiter. Noch schlimmer aber ist, dass sie auch ihre Mitarbeiter und ihre Unternehmen nicht weiterentwickeln. Damit verspielen sie auch deren Zukunftsfähigkeit. Sie kommen, befriedigen ihr Ego und gehen wieder – und hinterlassen nicht selten verbrannte Erde.

Egozentrischen Funktionsträgern kann und will man nicht trauen. Führungs-Persönlichkeiten sind dagegen vertrauenswürdig. Die Erklärung liegt auf der Hand: Im Berufsleben räumen Mitarbeiter ihren Chefs großen Einfluss auf ihr Wohlbefinden ein. Mit entwickelten Führungs-Persönlichkeiten ist es dabei einfach, immer wieder gemeinsame Interessen zu verfolgen. Mit egozentrischen Managern ist das nicht selbstverständlich. Da muss sich der Mitarbeiter energisch für seine Interessen einsetzen. Sonst besteht die Gefahr, dass er für ihre egozentrischen Interessen ausgenutzt wird. Es lohnt sich also, beide Gruppen unterscheiden zu lernen.

Natürlich lohnt es sich auch ganz besonders, sich selbst auf den weiteren Entwicklungsweg hin zur entwickelten Persönlichkeit zu begeben. Entwickelte Persönlichkeiten sind „verhaltensattraktiv“.

Der natürliche Entwicklungsweg

Worin unterscheiden sich nun entwickelte Persönlichkeiten von Egozentrikern? Die Erklärung liefert die Entwicklung, die der Mensch in seinem Leben durchläuft:

Phase 1: Das Grundmuster entwickeln. - Das wehrlose Kind ist in seinen ersten zwei bis vier Lebensjahren physisch nicht autonom überlebensfähig und muss folglich eine psychische Überlebensstrategie entwickeln, die man als Grundmuster bezeichnet. Dieses ist abhängig von seinen Fähigkeiten und der Umwelt, in die es hineingeboren wird.

Phase 2: Das Grundmuster zum Erfolgsmuster ausbauen. - Ist das Grundmuster brauchbar, dann wird es entsprechend der Strategie „mehr davon“ zum Erfolgsmuster ausgebaut. Das erfolgreiche Verhalten wird angewendet, komplementäres Verhalten wird vermieden. Es gibt neun gleichwertige Erfolgsmuster. Perfektioniert das Individuum sein eigenes Grundmuster, nennt man das „verhaltensauffällig“. Übertreibt es das Grundmuster, sprechen die Experten von „gestörtem Verhalten“. Zu diesen beiden Kategorien gehört rund die Hälfte aller Persönlichkeiten.

Phase 3: Die Verhaltensbandbreite erweitern. - Im weiteren Verlauf des Lebens lernen wir weiteres Verhalten dazu, erweitern damit unsere Verhaltensbandbreite und können angemessener auf die Situationen des Lebens reagieren. In dieser Phase verweilen etwa 30 Prozent. Es sind nach wie vor normale Persönlichkeiten, allerdings mit einer erweiterten Verhaltensbandbreite. Aber normal bedeutet auch hier immer noch ich-bezogen oder egozentrisch, wie auch in der Phase 2.

Die meisten Menschen verlassen bereits in Phase 2 oder 3 den natürlichen Entwicklungsweg, indem sie in ihrer Phase stecken bleiben. Sie richten sich im Kreis ihrer Gewohnheiten ein und haben Angst davor, ihn zu verlassen. Diese Angst ist immer die Grundangst des Persönlichkeitstyps.

Bisher schaffen es nur 20 Prozent zur entwickelten Persönlichkeit

Phase 4: Die Erfolgsmusterkomplettierung dazulernen. - Wer aber das dem Erfolgsmuster komplementäre Verhalten dazulernt, überwindet die Barrieren des Ichbezogenen Verhaltens. Dies nennt man dann entwickelte, integrierte oder gesunde Persönlichkeit. Sie hat das Gleichgewicht aus Denken, Fühlen und Handeln gefunden. In dieser Phase finden sich nur etwa 20 Prozent der Menschen wieder: Nur 20 Prozent der Menschen schaffen es, den natürlichen Entwicklungsweg auch zu vollenden. Dennoch steht er jedem zu jeder Zeit offen.

Die größte Barriere für das Vollenden des persönlichen Entwicklungsweges ist wohl das fehlende Wissen um diesen Weg - sowohl bei den Individuen, die sich weiterentwickeln wollen, als auch in der Personalentwicklung allgemein. Aber: Je mehr entwickelte Persönlichkeiten ein Unternehmen hat, desto zukunftssicherer ist es. Hier gilt es anzusetzen, um die Führungsfehler und ihre fatalen Folgeschäden einzudämmen.

Bewältigung von Interessenkonflikten

Den Ausgangspunkt dafür bildet der folgende Tatbestand: Sachprobleme und Interessenkonflikte weisen signifikante Unterschiede auf. Wenn auch nicht alle Interessengegensätze zwischen Chefs und Mitarbeitern lösbar sind, so doch die meisten. Die Kenntnis der unterschiedlichen Interessenstrukturen von Individuen sind gute Voraussetzungen, um viele Interessengegensätze in Interessenübereinstimmungen umzuwandeln. Jede einzelne dieser Umwandlungen stärkt die Überzeugungskraft des Anwenders. Daher sind sie auch der Schlüssel zur Überzeugungskraft. Entwickelte Führungspersönlichkeiten sind in der Lage, Interessensübereinstimmungen herzustellen.

Den Fokus in der Personalentwicklung ändern

Wer sich mit dem Thema Personalentwicklung bzw. Persönlichkeitsentwicklung beschäftigt und die Sehnsucht der Menschen im Unternehmen nach persönlicher Weiterentwicklung bedienen will, der muss den Fokus ändern. Er muss den Fokus auf normales und entwickeltes Verhalten legen und auch auf den Entwicklungsweg von normal nach entwickelt. Auf diesem Weg erzeugt er eine starke Unternehmensbindung, kann sich und sein Unternehmen den Auswirkungen des Frustrationstsunami entziehen.

Fakt ist aber, dass derzeit immer weniger operative Praktiker (Manager, Verkäufer, Projektleiter usw.) an Verhaltenstrainings teilnehmen - sie nützen nichts, sie bewirken nichts und kosten nur Zeit und Geld. Andererseits würden diese Praktiker aber dringend Trainings im Verhaltensbereich im Sinne der Individualisierung benötigen, um mit ihren Mitarbeitern, Kollegen oder Kunden besser umgehen zu können. Die Folgen der derzeitigen Situation:

- weniger als 20 % der Mitarbeiter sind motiviert
- weniger als 40 % der Verkäufer können ein Verkaufsgespräch erfolgreich abschließen
- weniger als 30 % aller Projekte sind erfolgreich

Wertvernichter Projektmanagement

Die durchschnittliche Erfolgsquote von Projekten liegt unter 30 %. Die allermeisten Projekte verursachen einen höheren Aufwand als geplant, werden nicht zum geplanten Termin fertiggestellt oder vorzeitig abgebrochen.

Interessant ist, dass immer wieder Persönlichkeiten und auch Unternehmen eine signifikant höhere Erfolgsquote als die durchschnittliche aufweisen. Diese Ausnahmen erzielen Erfolgsquoten von über 80 %. Als Faustformel können wir davon ausgehen, dass zu dieser Gruppe mit der signifikant höheren Erfolgsquote rund 30 % der Projektverantwortlichen gehören. Im Umkehrschluss haben rund 70 % aller Projektverantwortlichen eine Erfolgsquote von unter 30 %. Die sind aber in der Regel besonders stark in Rechtfertigung und Schuldzuweisung. Für diese zweite Gruppe gilt ganz besonders: „Nicht das Erreichte zählt, sondern das Erzählte reicht“.

Die höhere Erfolgsquote von über 80 % wird von Projektverantwortlichen erzielt, die intuitiv oder systematisch die Menschen im Umfeld ihres Projektes mit deren Interessen in ihre Projektarbeit einbeziehen. Damit sind nicht nur die Projektmitarbeiter gemeint, sondern besonders auch die Entscheider im Umfeld des Projektes.

Die bessere Kenntnis über die Projektmanagement-Struktur ist nicht ausschlaggebend. Denn auch in komplexen Projekten wie beispielsweise Organisationsprojekten in Unternehmen entscheidet die Fähigkeit, angemessen mit Interessenkonflikten umzugehen, über Erfolg oder Misserfolg. Diese Schlüsselqualifikation scheint - im Projektmanagement ebenso wie beim Thema Leadership - unterentwickelt. Sie wird von den Protagonisten weitgehend verdrängt und ignoriert. Die Folge ist eine erschreckend hohe Misserfolgsquote von Projekten.

Niemand muss sich heute mit einer Erfolgsquote von unter 30 % für seine Projekte abfinden. Neben den intuitiven individuellen Vorgehensweisen gibt es auch systematische Verfahren, welche diese Erfolgsquote auf über 80 % anheben. Diese mehr als 50 Prozentpunkte Unterschied stellen eine erhebliche Produktivitätsreserve in den meisten Unternehmen und in der Volkswirtschaft dar.

Individualisierung in der Weiterentwicklung

In der Weiterentwicklung im Verhaltensbereich ist ein Paradigmenwechsel angesagt: Individualisierung. Dies bedeutet Vielfalt und Individualität statt Einfalt und Uniformität. Weiterbildung findet im Wissensbereich statt, Weiterentwicklung im Verhaltensbereich.

Aber das typische Training in diesem Bereich wird entweder von einem akademisch geschulten Theoretiker angeboten, der die Praktiker nicht erreicht, oder von einem Praktiker, der den Teilnehmern sein Erfolgsrezept überstülpen will. „Sie müssen Ihr Verhalten ändern“, ist die Kernbotschaft dieser Trainings. Ein Anzug für Alle! Das schadet nichts, nützt aber auch nichts, weil es nichts bewirkt.

Mit dem Paradigma Individualisierung hingegen erhält die Persönlichkeitsentwicklung eine neue Qualität. Sie wird zur Gewinnerstrategie für Persönlichkeiten, Unternehmen, Trainer und Weiterbildungsinstitute. Sie kann die Sehnsucht der Persönlichkeit nach ihrer individuellen Weiterentwicklung bedienen und ihr bei der Überwindung ihrer selbst geschaffenen Begrenzungen helfen.

Unternehmen sind gut in Weiterbildung, aber schwach in Weiterentwicklung

Einige weitere Irrwege in der bisher geltenden Theorie und dementsprechend auch allzu oft auch in der Personalentwicklung sind: Das Ego noch weiter aufblähen, Mitarbeiter bespaßen, Personalentwicklung den Psychologen überlassen. Leider muss man konstatieren: Die Unternehmen sind gut in Weiterbildung, aber sehr schwach in Weiterentwicklung. Für Weiterentwicklung wären eigentlich akademische Psychologen und klinische Ärzte die Spezialisten. Deren Fokus liegt aber auf Verhalten, das als gestört bezeichnet wird. Da kennen sie sich aus, das ist für sie spannend, da rekrutieren sie ihre Klientel. Wir haben die Häufigkeit von gestörten Persönlichkeiten in den Unternehmen untersucht - es sind weniger als 10 Prozent, der Wert in der Gesellschaft ist zwei bis drei Mal so hoch. Die Experten haben in den Unternehmen einen guten Filterjob gemacht. Vergleicht man aber das Verhalten, das wir entwickelt nennen, sind in beiden Bereichen die Werte gleich. In den menschlichen Entwicklungsstufen normal und entwickelt bieten die Experten keine Hilfe an. Eben dort aber findet die Wertschöpfung im Unternehmen statt. Dort wird auch über dessen Zukunftsfähigkeit entschieden.

Weiterentwicklung ist jederzeit möglich

Alles, was es braucht, ist ein neuer zusätzlicher Blickwinkel: Von der eigenen Nabelschau hin zu den Mitmenschen, zu ihren Vorstellungen, Ideen und Interessen. Der Aufwand des Dazulernens entspricht dem Erwerb des Führerscheins in Deutschland: 5 Tage. Je mehr entwickelte Persönlichkeiten ein Unternehmen hat, desto leistungsfähiger und zukunftssicherer ist es.

Was wir dringend brauchen ist:

- eine praxisgerechte Führungslehre, die den Führungspersönlichkeiten hilft, Führungsfehler und deren teure Folgeschäden zu vermeiden;
- ein Projektmanagement, das ihnen hilft, Werte zu schaffen, statt sie zu vernichten;
- eine Individualisierung in der Personalentwicklung, die auch die enttäuschten operativen Praktiker wieder überzeugt und diese für eine wirksame Weiterentwicklung aktiviert.

–
All dies existiert bereits und führt zu einem Quantensprung in nachhaltiger Leistungssteigerung bei Menschen und Unternehmen.

Weiterentwicklung ist jederzeit möglich: Für Führungspersönlichkeiten bedeutet die persönliche Entwicklung, dass sie weniger Führungsfehler verursachen, besser lateral – also mit Kollegen – zusammenarbeiten, eine höhere Verwirklichungsquote bei Projekten aufweisen und für exzellentes Führungsverhalten prädestiniert sind. Für ein Unternehmen bedeutet dieser Weg eine verbesserte Zusammenarbeit auf allen Hierarchieebenen. Weniger Reibungen und ein effizienter Umgang mit Interessenkonflikten bewirken eine leistungsfähigere Unternehmenskultur auf der Basis einer entwickelten Führungskultur.

© PBI Institut 2015

www.pbi-institut.org