

Führungsverhalten

# Vom Macher zum Menschenentwickler

Die Zeiten der klassischen Macher neigen sich dem Ende. Natürlich bleibt Tatkraft ein unverzichtbarer Aspekt einer Führungskraft, doch geht es zunehmend darum, Mitarbeitende so zu inspirieren und einzusetzen, dass diese ihr Potenzial richtig ausschöpfen.

› Boris Grundl

Sie bauten die Eisenbahn, sie bauten Manhattan. Sie bauten den Eiffelturm, die Freiheitsstatue, das Auto und die Titanic. Sie machten aus kleinen Ideenschmieden Wirtschaftsimperien, stiessen Revolutionen an und liessen aus Kolonien Staaten entstehen. Sie haben gestern gemacht, was wir heute ererbt haben und bestaunen können. Dafür ehren wir sie. Die Macher waren unsere Vorbilder.

## Zeiten ändern sich

Die Epoche der europäischen Macherimperien prägen Namen wie Gottlieb Daimler, Alfred Krupp, Carl Benz oder Henri Nestlé. Die Zeiten damals brauchten diese Männer, die Unglaubliches leisteten. Auf ihrem Wohlstand gründet unsere Gesellschaft. Doch die Namen dieser grossartigen Macher beweisen, dass eine grundlegende Umwälzung stattgefunden hat. Fast alle Unternehmen, die aus den Händen eines Einzelnen oder weniger entstanden, sind heute entweder zu Kapitalgesellschaften geworden oder in der Bedeutungslosigkeit versunken. Und mit wenigen Ausnahmen florieren jene früheren Macher-Unternehmen auch heute noch, die schon frühzeitig den Weg von der Alleinherrschaft Einzelner zur verteilten Verantwortung gegangen sind.

So erfolgreich und sogar notwendig es war, dass einer allein sein Unternehmen mit Tatkraft und Intelligenz lange auf Kurs hielt, so unmöglich ist das heutzutage geworden. Die alte Planbarkeit der Wirtschaft ist einem Dschungel von Konkurrenz, Globalisierung und Veränderungsgeschwindigkeit gewichen. Die «alten» Universalexperten sind mit dieser Vielfältigkeit überfordert.

Die Arbeiter und Angestellten dieser Wirtschaftspioniere waren Rädchen im Getriebe des Macher-Imperiums. Standesdenken war aber nur einer der Gründe dafür. Der andere war das schlechte Bildungsniveau. Fortschrittliche Unternehmen boten ihren Mitarbeitern eher Woh-

nungen, als sie zu Höherem zu qualifizieren. Die unausgesprochene Vereinbarung lautete: Du gibst alles für die Firma und die Firma kümmert sich um deine Familie. Und so war die Betriebswohnung eine anerkennenswerte soziale Leistung, aber auch ein Instrument der Abhängigkeit.

## In der Durchschnittsfalle

Da, wo die alten Dynastien zu lange personenzentriert das Zepter schwingen, weil sie den verblasenden Ruhm nicht loslassen konnten, ist es zu grossen Zusammenbrüchen gekommen. Am Ende scheitern die Macher alter Tage am Widerspruch zwischen einer gewandelten Wirtschaft und Welt auf der einen und dem eigenen Anspruch und Herrschaftsideal auf der anderen Seite. Ihre Leitungsstrategien und Führungsmethoden haben ausgedient.

Dass heute in den Leitungen grosser Unternehmen schon lange keine Alleinherrscher und Einzelkämpfer mehr den Taktstock schwingen, heisst aber nicht, dass der Typus des Machers nicht mehr existiert. Es gibt immer noch viele Führungskräfte, die ihre Mitarbeitenden in Unmündigkeit und Abhängigkeit halten. Meist aus Angst, selbst bedeutungslos zu



### kurz & bündig

- › Die Zeit der klassischen Macher ist vorbei.
- › Macher hinterlassen eine Führungslücke.
- › Gefragt sind «Menschenentwickler».
- › Führungsstärke liegt im richtigen Timing von Zupacken und Loslassen.



sein. Sie delegieren Aufgaben ohne Gestaltungsspielraum und beanspruchen alles Strategische und in ihren Augen Kreative für sich. Sie wollen Alleinherrscher sein und gebraucht werden und beschwerten sich, dass alle mit jedem Mist zu ihnen kommen. Dadurch erhalten sie halbwegs verlässliche Resultate, ohne die Gefahr, durch das Mitdenken der Mannschaft nicht mehr der herausragende Platzhirsch zu sein. Sie stehen wie die Sonne im Zentrum ihres Systems, und die Mitarbeiter kreisen wie Satelliten um ihren vermeintlichen Fixstern. Auch, wenn diese Macher viel bewegen und nach aussen extrem dynamisch wirken – sie und ihre Teams leisten weitaus weniger, als ihnen möglich wäre.

## Gründe für Minderleistung

### 1. Die Mitarbeiterpotenziale liegen brach

Die Mitarbeiter verfügen heutzutage über grosse professionelle Fähigkeiten. Diese

◀ Das Geheimnis moderner Unternehmensführung ist Zupacken und Loslassen – und das eben im jeweils richtigen Moment.

Fähigkeiten befähigen sie, jenseits des Tellerrands täglicher Routinen eigenverantwortlich, kreativ und mit strategischem Weitblick zu operieren. Oder einfacher: Sie haben oft Ideen, die besser sind als die ihrer Führungskraft. Diese Kraft zu unterdrücken, ist fahrlässig und unklug, weil es die immensen Chancen verschenkt, die in den Menschen stecken. Wer seine Mitarbeiter nur als funktionale Lemminge betrachtet und entsprechend behandelt, kann auch nicht von der Schwarmintelligenz profitieren, die sich aus der Kommunikation dieser Menschen untereinander ergibt.

### 2. Die Motivation ist lausig

Gut ausgebildete Arbeitskräfte kennen ihren Wert und wissen um ihre Fähigkeiten. Sie sind nicht nur besser ausgebildet als die Fabrikarbeiter des 19. und frühen 20. Jahrhunderts, sondern haben auch ein Selbstverständnis, das gestalten und etwas bewirken will in der Welt. Sie wollen in ihrer Arbeit einen Sinn erleben. Sie arbeiten nicht nur für Geld und um sich von Urlaub zu Urlaub zu hangeln, sondern ebenso, um sich selbst zu verwirklichen. Wer aber das Gefühl hat, in seinen Stärken nicht wahrgenommen und systematisch kleingehalten zu werden, der beginnt irgendwann mit Dienst nach Vorschrift, schleichendem Qualitätsver-

lust, bis es schliesslich zur inneren Kündigung kommt.

### 3. Die Führungskraft wird zum Flaschenhals und damit zum Bremsklotz

Ein Macher, der wie ein Sonnenkönig zentralistisch führt, so dass alle Fäden bei ihm zusammenlaufen, hat auch alle Hände voll zu tun. Zuerst muss er sich alle schöpferischen Gedanken selbst machen, zu denen auch gut ausgebildete Mitarbeiter in der Lage sind, damit keiner sich über herausragende Ergebnisse an «ihm vorbeiprofilieren» kann. Ebenso muss er die leblosen Ergebnisse, die er erhält, wieder mit eigenem kreativem Denken anreichern. Und ganz nebenbei muss er seine eigenen Führungsaufgaben zu 100 Prozent erfüllen. Oft dauert es nicht lang, bis so ein Macher auffällt. Zuerst stellen sich ein paar Haarrisse in der nach aussen so trutzigen Fassade ein, dann bröckeln die ersten Steine heraus, bis das Image der Führungskraft ebenso zusammenbricht wie die Person selbst.

### Der Macher transformiert sich

In inhabergeführten Unternehmen ist der Macher auch heute noch oft anzutreffen. In stabilen Zeiten funktioniert das auch meistens. In Krisen zeigt sich aber, dass der alte Geist keine Krakenarme wachsen lässt. Wer nicht will, dass Mitarbeiter starke Fachkräfte werden, die ihrem Chef das Wasser reichen können, kann im Katastrophenfall weder auf deren Mitdenken noch auf deren Tatkraft zählen. Das Mitdenken wird verhindert, Motivation



## Literatur



### Die Zeit der Macher ist vorbei Warum wir neue Vorbilder brauchen

von Boris Grundl  
Econ Verlag  
288 Seiten, € (D) 19,99  
ISBN: 978-3-430-20140-7

und Tatkraft werden systematisch torpediert. Führungsfehler in Verbindung mit einem suboptimalen Apparat schaffen Krisen, die der Apparat natürlich dann auch nicht bewältigen kann. Einstein hat schon richtig erkannt, dass man aus einer Katastrophe nicht mit den gleichen Mitteln herausfinden kann, mit denen man sich in sie hinein laviert hat.

Wenn ein Macher geht, entsteht ein Machtvakuum, in dem die «Führungslosen» das Zepter übernehmen – Führungslose, die vor allem wissen, wogegen sie sind, aber nicht wofür. Daran erkennt man sie. In diesem «Interregnum», das uns heute in vielen Unternehmen und Organisationen begegnet, weil Führungskräfte oft weder über ein tragfähiges Führungsideal, noch über praktikable Führungsinstrumente verfügen, siegt das Chaos über die Ordnung.

Alles läuft irgendwie, aber nicht wirklich rund und oft einfach aus dem Ruder. Was für den einzelnen Macher zutrifft, gilt auch für das Macherprinzip. Es ist immer weiter auf dem Rückzug, ohne dass eine neue, griffige Führungsphilosophie seinen Platz eingenommen hätte.

## Zupacken und Loslassen

Doch wie kann ein solches Prinzip aussehen? Der Untergang der Macher kann ja kaum bedeuten, dass es keine «Ärmelaufkrempler und Zupacker» mehr gibt. Tatkraft ist immer ein unverzichtbarer Aspekt einer Führungskraft. Und «Weicheier», die sich nicht trauen, bestimmt zu führen, und die sich zu fein sind, mit den Stiefeln im Morast zu stehen, wenn Dämme brechen, sind nicht die Lösung des Problems.

Das Geheimnis moderner Führung ist Zupacken und Loslassen im rechten Moment. Zupacken da, wo es darum geht, den Mitarbeiter zu inspirieren und ihn mit allem zu versorgen, was er benötigt, um der Beste zu werden, der er sein kann. Zupacken aber auch, wenn manche nicht am gleichen Strang ziehen wollen wie alle

anderen. Hier ist Druck ein gerechtfertigtes Mittel. Loslassen bedeutet, Vertrauen zu haben und seinen Mitarbeitern schöpferischen Freiraum und Entscheidungsvollmacht zu gewähren. Sie zu fördern. Und das kernig! Das entfesselt ihr Potenzial und hebt ihre Motivation. Und alle profitieren von einer neuen Dialektik, in der aus einer Kommunikation auf Augenhöhe bessere und nachhaltigere Ergebnisse erzielt werden als je zuvor.

## Ein Menschenentwickler

Die «neue» Führungskraft ist kein reiner Macher mehr, sie ist eine Ergebnisfabrik. Sie fällt nicht auf durch inhaltsleere Dynamik und einen autoritären Stil, der mehr im Griff zu haben scheint als er tut. Der Inspirator von heute führt durch Fördern und Fordern, durch Zupacken und Loslassen und durch eine Gerechtigkeit, die Menschen nicht gleichmacht, die ungleich sind. Er kennt die Stärken und Schwächen eines jeden genau und sorgt auf dieser Basis für die Spitzenleistung jedes Einzelnen. Mit so viel Vertrauen und Inspiration wie möglich und nur so viel Druck und Zentralismus wie nötig. Götz Werner, Milliardär und Gründer der dm-

Drogeriemarktkette, ist so ein neuer Typ – ein Menschenentwickler. Nicht nur als Chef eines Konzerns, sondern auch als Vater von sieben Kindern. Sein Geld fließt in eine gemeinnützige Stiftung. Seine sieben Kinder werden nicht mit Reichtümern überhäuft. Götz Werner dazu: «Meine Kinder leiden deswegen nicht, im Gegenteil, sie werden gefördert, indem sie sich selbst beweisen müssen. Kinder haben einen Anspruch auf einen guten Start ins Leben, aber nicht darauf, dass Eltern für den lebenslangen Wohlstand ihrer Nachkommen sorgen.»

Der Menschenentwickler macht andere Menschen stark und nimmt sich selbst dabei zurück. Er weiss: Andere entwickeln bedeutet nicht, sie immer schonend zu behandeln oder mit Druck gleichzuschalten. Es bedeutet, Menschen zu Wachstum und Entwicklung zu führen. Der neue Führungstypus ist in das Wachstum Anderer verliebt. Das zeichnet ihn aus: als Vorbild, als Inspirator, als Menschenentwickler. Seine Zeit ist gekommen! <<



### Porträt



#### Boris Grundl

Inhaber

Boris Grundl ist Management-Trainer, Unternehmer, Autor sowie Inhaber der Grundl Leadership Akademie. Er ist ein gefragter Referent und Gastdozent an mehreren Universitäten. Boris Grundl ist als Experte gern gesehener Gast und Protagonist in Fernsehen und Radio (u.a. ARD, ZDF, WDR, MDR, 3sat, SWR, FFH). In Grossvorträgen gibt er Schülern wegweisende Impulse für ein eigenverantwortliches Leben.

Seine Grundl Leadership Akademie will Unternehmen befähigen, ihrer Führungsverantwortung gerecht zu werden.



### Kontakt

info@grundl-akademie.de

www.borisgrundl.de, www.grundl-akademie.de