

MITARBEITERFÜHRUNG TEIL I

# Vom Management zu moderner Führung



Dr. Thorsten Bosch

**Aus Neugierde haben wir den Begriff «Führung» bei Amazon eingegeben und kamen auf ca. 85 000 Treffer. Wir können feststellen: Es gibt eine inflationäre Auswahl an Veröffentlichungen zum Thema «Führung», die auch immer weiter zunimmt. Die Zahl der Veröffentlichungen ist Ausdruck einer enormen Handlungssicherheit bei den Führungskräften.**

Viele Autoren fühlen sich berufen, Rat zu geben. Indes, die Ratgeber helfen offensichtlich nicht. Was auch kein grosses Wunder ist, denn ein Grundübel der ganzen Führungsproblematik ist die begriffliche Verwirrung. Es hat sich die Unart etabliert, den Begriff Management quasi synonym für Führung zu verwenden. Management, Prozesse, Zahlen, Controlling – das sind freilich viel greif- und skalierbarere Grössen. Sie funktionieren nach universellen, einfacheren und eben «härteren» Regeln. Sie begünstigen zwei Vorlieben: Nämlich erstens, in simplen Denkmustern zu verharren und zweitens den Drang, schnell sichtbare Ergebnisse zu bekommen. Führung hingegen muss sich nicht nur mit Zahlen und Prozessen auseinander setzen. Hier spielen Menschen eine Rolle.

Und Menschen sind komplex. Sie vereinen in sich verschiedene Fähigkeiten, Potenziale, Wissensstände, Haltungen, Emotionen, Eigenschaften, Belastungsgrenzen, Zielvorstellungen und Wünsche, die sie in unterschiedlichen Situationen unterschiedlich «ausleben». Im Unternehmen interagieren diese «komplizierten» Menschen auch noch, wodurch sich die Komplexität des Systems potenziert. Das macht die Sache natürlich anstrengend für diejenige Person, die das System erfassen und im Idealfall auf ein Ziel hin ausrichten soll. Managementtheorien auf die Führung von Menschen anzuwenden, ist nichts anderes als der Versuch, sich der Komplexität zu entledigen.

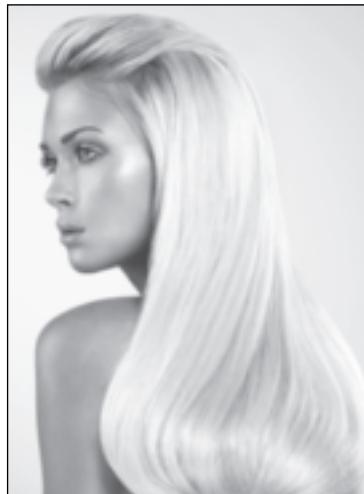
## Die Krise der Führung

Der Mensch ist ein soziales Wesen, er braucht einen kulturellen Rahmen und will den Sinn seiner Tätigkeit erkennen. Ideenarme Ziele und Ausführungsverordnungen können keine Führung darstellen – schon gar nicht in einer Gesellschaft, die immer weniger reine «Ausführer» benötigt. Es braucht statt dessen immer mehr «Mitdenker». Führung ist aber genauso wenig das als Eigenverantwortung getarnte «Alleine-Lassen» der Mitarbeiter.

## Burnout als Konsequenz

Das soziale (Arbeits-)Umfeld ist heute von ständig wachsender Transparenz, zunehmender Informationsdichte und permanentem Wandel begleitet. In diesem «Dickicht» erkennen viele Menschen keine Strukturen mehr, geschweige denn, dass sie sie nachvollziehen könnten – Orientierungslosigkeit und Unsicherheit sind die Folge. Die Generation Y ist davon nicht ausgenommen, nur weil sie sich mit der reinen Bedienung einiger der modernen Informationskanäle besser auskennt. Wenn ihnen das Arbeitsleben keinen Sinn und keine Orientierung bietet, dann ziehen sich Mitarbeiter daraus zurück – zumindest emotional. Mehr oder weniger bewusst spüren viele den Mangel an sinnstiftender Führungs- bzw. Unternehmenskultur. Sie suchen sich andere Orte, wo sie ein stabiles Wertegefüge finden – wo auch immer das dann ist. Oder sie werden krank: Eine Auswirkung der Orientierungslosigkeit zeigt sich in den explosionsartig steigenden Ausfallzahlen bei Mitarbeitern in Folge von Stress- und Burnout-Diagnosen.

DR. THORSTEN BOSCH, UNTERNEHMENSBERATER UND BUCHAUTOR, WWW.BOSCH-AG.COM



# EXTENSIONS



KERATIN System – BIADESIV System  
EASY RING System – AKO Übungskopf  
NEW: STICKER – STRAIGHT HAIR

Anagen Marketing GmbH Postfach 2113, 6330 Cham 2

Tel. 041 743 17 47 Fax 041 743 17 46 Ticino: 091 752 25 55

info@anagen.ch www.anagen.ch