

„Führung heißt Vertrauen schenken“

Als Autor und Coach beschäftigt sich Burkhard Bensmann mit der Qualifikation von Führungskräften

VON NINA KALLMEIER

OSNABRÜCK. Führung ist im 21. Jahrhundert anders, sagt Burkhard Bensmann. Der Autor und Berater coacht vor allem Führungskräfte der ersten und zweiten Ebene. Ein Gespräch über Eigeninitiative, Digitalisierung und die neue Generation.

Herr Bensmann, Sie sagen, wir müssen lernen, uns selbst zu führen. Was meinen Sie damit?

Führung fängt bei uns mit Selbsterkenntnis, Selbstverantwortung und Selbststeuerung an. Wir müssen uns fragen: Stehe ich eigentlich auf einer stabilen Plattform? Oder übertrage ich meine eigene Unsicherheit? Erst wenn wir Ersteres für uns selbst mit Ja beantworten können, können wir auch andere Menschen führen. Ich würde sogar sagen: Erst dann sollten wir andere Menschen führen dürfen.

Das klingt hart. Wie viele Chefs müssten Ihrer Erfahrung nach das Handtuch werfen?

Die Frage wäre, könnte man sie noch weiterentwickeln, zum Beispiel durch Coaching? Meiner Erfahrung nach sind bis zu einem guten Drittel der Führungskräfte fehl am Platz und nur bedingt entwicklungsfähig – manchmal auch weil es die Organisation nicht einfordert. Mitarbeiter organisieren sich dann um den Chef herum. Die größten Fehler werden definitiv im Auswahlprozess von Führungskräften gemacht.

In sich selbst stabil zu sein sollte jedoch nicht nur für Führungskräfte gelten...

Genau – und da wird es interessant. Denn das Konzept der Selbstführung betrifft alle. Für Arbeit 4.0 brauchen wir viel weniger Führung im klassischen Sinn, sondern eher eine Moderation, Unterstützung und Anleitung von Mitarbeitern, damit die sich weitestgehend selbst organisieren.

Dennoch sprechen Sie in Ihrem Buch von einer „Kultur der Anwesenheit“ in Unternehmen. Wie passt das zusammen?

Eigentlich sollgen ja Ergebnisse angestrebt werden. Trotz aller digitalen Hilfsmittel erlebe ich oft, dass der Fokus auf das Ergebnis zwar tendenziell zugenommen hat, die Kultur in Unternehmen jedoch unverändert auf Präsenz fokussiert ist. Wir schauen: Wer kommt als Erster? Wer geht als Letzter? Die Kultur der Anwesenheit wird immer noch sehr stark belohnt. Das erlebe ich übrigens auch bei Start-ups.

Das kann sich schnell aufschaukeln.

Das ist wahr, und da kommt wieder die Führungskraft ins Spiel. Was für ein Vorbild ist sie? Ist sie selbst achtsam – oder nicht? Macht sie Pausen, erinnert sie daran, dass man auch mal auftanken muss? In diesem Kontext fällt mir auf, dass Hobbys wichtiger sind denn je. Diese Zeit außerhalb des Arbeitskontexts kann heilsam sein.

Die Digitalisierung erlaubt es, dass Mitarbeiter nicht mehr unbedingt an einem Platz arbeiten. Welche Auswirkung hat das auf Führung?

Durch die tendenziell flexiblere Arbeit ist der Job der Führungskraft noch mal einen Zacken anspruchsvoller geworden. Neben funktionierenden Prozessen und Strukturen braucht es für diese neue Art des Arbeitens einen Vorschuss an Vertrauen. Das muss die Führungskraft in vielen Fällen erst einmal lernen.



Wichtig sind für Führungskräfte unter anderem Kommunikationsfähigkeit und Selbstreflexion, sagt Coach und Autor Burkhard Bensmann. Foto: David Ebener

Arbeitet der Mitarbeiter wirklich acht Stunden im Homeoffice? Diese Frage zielt auf Anwesenheit, nicht auf das Ergebnis. Und diese Grundeinstellung ist meiner Meinung nach falsch. Ein Ergebnis kann mal acht Stunden, mal in neun und vielleicht mal nur sechs Stunden erfordern. Wesentliche Ergebnisse erzielen wir durch ein vertieftes und fokussiertes Arbeiten ohne Ablenkung – und auch der Chef darf nicht stören. Führung heißt hier: Vertrauen schenken, Eigenverantwortung fördern und Ergebnisse fordern. Führung im klassischen Sinn wird in den nächsten Jahren weiter zurückgehen.

Digitale Geräte führen für Sie auch zu Verlust von Produktivität und einer Fragmentierung des Alltags. Dabei sollten sie doch eigentlich die Produktivität erhöhen?

Man muss nicht jedes Märchen der Werbung glauben. Ich schätze das Smartphone sehr, für mich ist es ein ganz wichtiges Instrument zur Organisation. Dasselbe Gerät kann aber auch ein Zufallsgenerator der Ablenkung sein. Wir müssen lernen, mit diesem Glückspielautomaten in der Tasche umzugehen. Sonst haben solche digitalen Instrumente eine sinkende Produktivität, eine Fragmentierung des Alltags und eine sinkende Lebensqualität zur Folge. Das hat übrigens auch mit Respekt oder Achtlosigkeit zu tun. Ein Beispiel: In dem Moment, in dem bei einer Besprechung das Smartphone auf den Tisch gelegt wird, suggeriere es, dass man mit einer Unterbrechung rechnet. Unser Hirn wartet förmlich auf das Brummen oder Klingeln. Das verhindert die volle Fokussierung. Und es sendet das Signal: Ein Anruf ist wichtiger als unser Gespräch hier. Es gilt, im Team und mit dem Vorgesetzten Spielregeln festzulegen. Das bezieht auch den E-Mail-Verkehr nach Dienstschluss mit ein. Sonst entstehen auf Dauer toxische Unternehmenskulturen.

Viele streben nach der sogenannten Work-Life-Balance. Sie sagen, das ist gefährlich. Warum?

Ich finde den Begriff schlicht falsch, weil man im Wortsinn trennt zwischen Arbeit und Leben. Das ist Unfug und führt in die Irre. Die Realität sieht eher aus wie eine Wackelscheibe. Mal kippt der Schwerpunkt mehr in Richtung Familie, mal in Richtung Arbeit. Für mich ist es keine die Frage, ob wir

das in eine Balance bringen können. Mit diesem Anspruch überfordern wir uns kolossal. Wir sollten reflektieren, für Ausgleich sorgen und überlegen: Was ist gerade für welchen Zeitraum dran? Und das müssen wir – vor allem gegenüber unserem Lebenspartner – sehr sorgsam zu kommunizieren, verhandeln und kontrollieren.

Sie schreiben in Ihrem Buch: „Das Finden der eigenen Mission ist ein zentraler Baustein des eigenen Erfolgs.“ Der Generation Y wird nun oft vorgeworfen, zu lange nach ihrer „Mission“ zu suchen.

Was ist Mission? Ich verstehe darunter den für mich selbst definierten „Daseinszweck“. Das bedeutet auch, eine Antwort auf die Frage nach den eigenen Talenten zu finden. Ich erlebe häufig, dass junge Leute in ein Unternehmen kommen und gar nicht wissen, welche Kultur und welche Ansprüche sie erwarten. Sie müssten vermutlich vorab mehr Praktika machen, Zeit in der Arbeitswelt verbringen – auch um ein Verhältnis zur eigenen Leistung und zum eigenen Geld zu bekommen.

Was kommt auf die Führungskräfte zu, wenn diese Generation ins Arbeitsleben eintritt?

Das bedeutet auf der einen Seite eine individuelle Nachqualifizierung, auf der anderen Seite führt es zu einer Atomisierung der Personalentwicklung. Früher haben die Personalabteilungen ein Konzept über alle gekippt. Heute erleben wir, dass es einer stark auf die einzelne Person bezogenen Weiterqualifizierung und damit einer noch differenzierteren Herangehensweise an Stärken und Schwächen bedarf. Wir brauchen ein gutes Profiling, um zu erkennen, was wer benötigt. Das gilt für einen Azubi übrigens genauso wie für neue Führungskräfte. Es gibt in Zeiten von Arbeit 4.0 auch keine einfachen Karrierepfade mehr, sondern eine Vielzahl von Kombinationsmöglichkeiten, die eigenverantwortlich von jedem Mitarbeiter angegangen werden müssen. Nach dem Motto: Ich nehme mein Leben selbst in die Hand. Das ist im 21. Jahrhundert noch wichtiger als vorher. Das kann man gut oder schlecht finden, aber ich bin zuzusagen mein Unternehmer in eigener Sache. Das hat natürlich direkt mit Selbstführung zu tun.

Durch Start-ups hat sich auch die Unternehmenskultur verän-

dert. Kleidung ist legerer geworden, das Du kommt immer häufiger vor. Wie wirkt sich das auf Führung aus?

Manche, mit denen ich zu tun habe, sagen ganz offen: Eigentlich fand ich das früher besser, als Ar-

beit war und Freizeit Freizeit. Wir könne darüber streiten, ob es vor zehn oder zwanzig Jahren tatsächlich eine solche Trennung gab. Mit dem Du geht heute gegebenenfalls eine Distanz zum Chef und zur Arbeit verloren, die aus der Sicht

des einen oder anderen Mitarbeiters hilfreich war und guttat. Daher muss man differenzieren: Ist das Du gelebte Unternehmenskultur und kein Schein-Du, dann kann es positive Auswirkungen haben. Wenn es ein neumodischer Schwindel ist, merken es die Mitarbeiter, und es kann sich negativ auf das Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter auswirken.

Was wird aus Ihrer Sicht in den nächsten Jahren für Führungskräfte noch wichtiger werden?

Die Führungskraft wird – auch bedingt durch den immer schnelleren Wandel – immer weniger Fachkraft. Das bedeutet, sie muss die Selbstorganisation der Mitarbeiter stärker fördern, denn Mitarbeiter können in dynamischen Zeiten nicht darauf warten, dass ihnen alles durch die Führungskraft vorgekauft wird. Daraus folgt, dass auch die Kommunikationsfähigkeit wachsen muss, vor allem die Fähigkeit zum Zuhören. Ich kann nicht sagen, dass das in den letzten 30 Jahren besser geworden ist. Und letztlich wird eine zentrale Kompetenz noch stärker in den Mittelpunkt rücken: Die Führungskraft muss in der Lage sein, sich – auch mit externer Unterstützung – immer wieder selbst zu reflektieren.

FORD BUSINESS



Der neue Ford Focus

Technologien in Fahrt statt Stand der Technik.

FORD FOCUS TURNIER COOL & CONNECT

Leichtmetallräder 6,5 J x 16, 5x2-Speichen-Design mit 205/60 R 16 Reifen, Feststellbremse, elektrisch, Chrom-Dekor an den Seitenscheiben, Nebelscheinwerfer inkl. statischen Abbiegelichts

Monatliche Ford Lease Full-Service-Rate

€ 169,68 netto 1,2,3

(€ 201,92 brutto)

Abbildung zeigt Wunschausstattung gegen Mehrpreis.



Kraftstoffverbrauch (in l/100 km nach § 2 Nrn. 5, 6, 6a Pkw-EnVKV in der jeweils geltenden Fassung): Ford Focus: 4,0 (innerorts), 3,5 (außerorts), 3,6 (kombiniert); CO₂-Emissionen: 96 g/km (kombiniert).

Autohaus Deymann GmbH & Co. KG



Belmfurt 1 - 3
49733 Haren (Ems)
Tel.: 05932/7230-0
Fax: 05932/7230-30
E-Mail: info@auto-deymann.de
www.auto-deymann.de

Das Ford Lease Full-Service-Paket ist optional ab € 3,88 netto (€ 4,62 brutto) monatlich erhältlich und in der Ford Lease Full-Service-Rate berücksichtigt. Eingeschlossen sind Wartungs- und Inspektionsarbeiten sowie anfallende Verschleißreparaturen in vereinbartem Umfang. Für weitere Fragen zu Details und Ausschlüssen zu allen Services können Sie sich gerne an uns wenden. Nur erhältlich im Rahmen eines Ford Lease-Vertrages. Ford Lease ist ein Angebot der ALD AutoLeasing D GmbH, Nedderfeld 95, 22529 Hamburg, für Gewerbekunden (ausgeschlossen sind Großkunden mit Ford Rahmenabkommen sowie gewerbliche Sonderabnehmer wie z. B. Taxi, Fahrschulen, Behörden). Gilt für einen Ford Focus Turnier Cool & Connect 1,5-l-EcoBlue-Dieselmotor 70 kW (95 PS), 6-Gang-Schaltgetriebe, Start-Stopp-System, € 165,80 netto (€ 197,30 brutto) monatliche Leasingrate, € 0 netto (€ 0,00 brutto) Leasing-Sonderzahlung, bei 36 Monaten Laufzeit und 30000 km Gesamtaufleistung, Leasingrate auf Basis eines Fahrzeugpreises von € 21.974,79 netto (€ 26.150,00 brutto), zzgl. € 579,83 netto (€ 690,00 brutto) Überführungskosten.