

Neues aus unserer Reihe

## Dumme Sprüche im Management

Im letzten QRS kündigte ich an, dass ich zu dem Satz von Antoine de Saint-Exupéry „Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.“ etwas anmerken möchte. Genauer gesagt, ich möchte über den Umgang und das Verständnis etwas sagen, wenn Führungskräfte sich auf diesen Gedanken eines Dichters beziehen.

Wenn Führungskräfte diesen Satz bemühen, dann geht es ihnen dabei um das Thema Motivation. Um eine schwunghafte, dynamische Motivation auszulösen, sollte man sich also nicht um solche Dinge wie Materialbeschaffung und die Frage, „Wer macht was?“ und „In welcher Reihenfolge müssen die einzelnen Arbeitsschritte erledigt werden?“ kümmern, sondern man sollte die Leute mit einer Sehnsucht – heute würde man sagen: mit einer Vision – ausstatten, und dann würde sich der Rest schon finden, sprich, das erledigen dann die Leute mit ihrer Sehnsucht von selbst.



Bringt man diese Auffassung in Zusammenhang mit dem Modell des Situativen Führens, dann könnte man darin die Empfehlung erkennen, die Klärung der Wie-Frage, d. h. der Frage nach den Wegen und Mitteln, den Mitarbeitern zu überlassen. Die Führungskraft spricht

dann etwa wie folgt: „Das soll dabei herauskommen, wie du das machst, weißt du selbst am besten“. Wer so denkt, dem spricht Antoine de Saint-Exupéry aus dem Herzen.

Zwei Dinge fallen mir auf:

Zum einen fällt mir auf, dass das Modell des Situativen Führens von Zielen, nicht aber von Visionen oder Sehnsüchten spricht.

Zum anderen gilt diese Empfehlung, die Erarbeitung von Mitteln und Wegen der Eigenverantwortung des Mitarbeiters zu überlassen, nur für sogenannte H4-Mitarbeiter, also diejenigen Mitarbeiter mit dem höchsten Reifegrad. Und selbst bei dieser Zielgruppe habe ich Zweifel, ob ein Zielvereinbarungsgespräch so ablaufen darf.

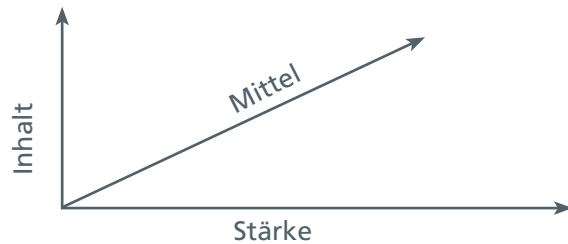
Ad 1: Was ist der Unterschied zwischen einem Ziel und einer Vision? Ein Ziel ist ein gewollter Zustand. Dieser liegt also in der Zukunft, genauso wie eine Vision. So weit ist zwischen bei-

den kein Unterschied zu erkennen, und selbst wenn wir sagten, das Ziel läge in der näheren, die Vision in der weiteren Zukunft, so wäre dies nur ein quantitativer Unterschied, inhaltlich wäre noch nichts geklärt.

Wenn ich ein Ziel als einen gewollten Zustand bestimme, dann bin ich gut beraten, mir den Begriff des Willens noch einmal auf der geistigen Zunge zergehen zu lassen. Anders als eine bestimmte Richtung der Motivationstrainer glaubt, ist der Wille nicht nur eine Frage seiner Stärke. Mindestens genauso wichtig ist die Frage, was man will. Man kann ja auch etwas Fatales, etwas Falsches anstreben. Damit aber aus einem stark verfolgten Willensinhalt ein konkretes Ziel wird, braucht es auch Mittel. Wird der Wille ohne seine Mittel gedacht, habe ich bestenfalls einen Wunsch, oder, begrifflich schärfer gefasst, einen abstrakten Willen – einen Willen, der von den Mitteln seiner Verwirklichung getrennt ist. Einen konkreten Willen hingegen kann man sich wie folgt visualisieren:



## Der Wille hat drei Dimensionen



Die Bedeutung der Mittel darüber, ob ein Wille nur ein abstrakter ist oder ein konkreter, setzt sich bei den Zielen fort. Der Gedanke: „Irgendwann komm' ich einmal ganz groß raus.“ ist Produkt eines abstrakten Willens. Ich kann dem Sprecher versichern: Wer so denkt, kommt nie groß raus! Was für den Willen gilt, gilt in der Verlängerung auch für die Ziele. Ohne die Beantwortung der Mittelfrage verdienen diese Vorstellungen die Bezeichnung Ziel nicht, sie sind bestenfalls Wünsche. Und wünschen kann ich mir viel, z. B. einen Schnitzelbaum.

Recht gut wird diese Logik in einem jüdischen Witz abgebildet: Rabbi Mordechai betete zum Herrn, er möge ihm in der Lotterie eine Million Schekel gewinnen lassen. Und der fromme Mann betet und betet, bis eines Tages in der Synagoge eine Stimme von oben erschallt: „Mordechai, gib mir eine Chance! Kauf dir ein Los!“

Nun will ich aber darüber das Wünschen nicht der Lächerlichkeit preisgeben. Ohne diese ab-

strakte Form des Willens wäre nichts erfunden worden. Gerade im Wünschen emanzipieren wir uns vom Status quo, zumindest in unserer Phantasie. Der Wunsch macht sich nicht von noch nicht vorhandenen Mitteln abhängig. Genauso transzendiert er die Realität und bereichert unsere Wirklichkeiten. Und eben das ist auch die große Leistung von Visionen, die den Wünschen geistesverwandt sind. (Den Unterschied zwischen Wünschen und Visionen sehe ich darin, dass Visionen aus einem ganzen Bündel von Wünschen bestehen.) Solche Wünsche/Visionen sind wie Zugpferde. Es braucht sie, aber sie sind auch gefährlich, nämlich dann, wenn mit unserer Phantasie der „Gaul durchgeht“, d. h. die Mittelfrage überhaupt nicht mehr bedacht wird. Damit aus einer Vision eines Tages Realität wird, braucht es gerade die Kleinarbeit der Mittelbeschaffung, d. i. die Antwort auf die Frage „Und wie kommen wir dahin?“

Es ist eine Führungsaufgabe, für Ziele zu sorgen – nicht nur einfach Wünsche in die Welt zu setzen. Deswegen gibt es ja auch die zweite Führungsaufgabe: das Planen und Organisieren. Eine Führungskraft ist gut beraten, sich auch um die Mittel zu kümmern und deren Beschaffung nicht allein den Mitarbeitern zu überlassen. Hier wird das Modell des situativen Führens oft missverstanden. Im Zielvereinbarungsprozess bringt der Chef seine Wünsche ein. Damit daraus ein Ziel wird, muss auch der Mitarbeiter mit seinem Vorgesetzten die

## Was heißt „Ziele vereinbaren“?



Mittelfrage klären. Man kann sich das wie folgt verbildlichen:

Das darüber entstehende Ziel ist und bleibt in der Verantwortlichkeit der Führungskraft. Eben dafür hat diese zu sorgen. Es ist der Vorteil von Zielvereinbarungen (im Gegensatz zum Setzen von Zielen), dass der Mitarbeiter in der Zielvereinbarung/Verhandlung seine Expertise in Mittelfragen einbringen kann. Im Gegensatz zum Setzen von Zielen macht es die Zielvereinbarung Führungskräften einfacher, wirkliche Ziele zustande zu bringen.

Verzichtet eine Führungskraft darauf, bekommt sie Probleme, wie ich ihnen bei meiner Arbeit als Coach und HR-Berater immer wieder begegne. Ein Chef formuliert im Vertrauen auf den Reifegrad seiner Führungskräfte eine Zielvorgabe, zum Beispiel eine Umsatzsteigerung von fünf Prozent. Die Beantwortung der Frage, wie dies zu realisieren ist, überlässt dieser Vorgesetzte seinen Führungskräften und Mitarbeitern

in dem Selbstbewusstsein, so die Eigenverantwortlichkeit und die Selbstqualifizierung (Personalentwicklung) zu fördern. Erst im Störfall interveniert er. Dieser Vorgesetzte sorgt nicht für Ziele, er bringt bestenfalls Zielvorstellungen, also Wünsche ein. Das Risiko ist zweifacher Art:

Das erste Risiko: Wenn die Delegationsempfänger (FK und MA) die Mittelfrage nicht konstruktiv zu beantworten vermögen, ziehen sie nicht sich, sondern die Zielvorstellungen in Frage – sie beginnen zu „politisieren“. Der Vorgesetzte nimmt dies dann als Illoyalität wahr. Das zweite Risiko: Die Subführungskräfte und MA fühlen sich im Stich gelassen und wenden sich in ihrer Not an den Vorgesetzten ihres Vorgesetzten. Schenkt ihnen dieser Gehör und wendet er sich mit dieser Information an seine direkt unterstellte Führungskraft, so fühlt sich diese nun von ihrem Vorgesetzten im Stich gelassen und all das nur, weil sie meinte, die Mittelfrage sei mit der Sehnsucht nach ... beantwortet.

Wir merken: Das Zielvereinbarungsgespräch ist gar nicht so einfach. Es bleibt die Frage unbeantwortet: Wie weit muss ich bei der Klärung der Mittelfrage gehen, ohne die Selbstverantwortung des MA zu gefährden? Mit einem Spruch lässt sich diese Aufgabe nicht erledigen. MS Management-Service bietet hierzu Seminare an, in denen anhand ausgesuchter Praxisfälle eine Antwort auf die Frage nach dem Beitrag der Führungskraft in der Mittelfrage gefunden wird. ■

**VERANSTALTUNGSHINWEIS:**

Am Freitag, dem 20. März 2015 kommt Prof. Dr. Hermann Glaser ab 19:00 Uhr nach Roth ins Fabrikmuseum (Historischer Verein Roth, obere Mühle 4). Im Gespräch mit Dr. Rohrbach geht es um aktuelle Fragen, die den denkenden Kopf bewegen. Zudem bringt er uns ein „Mitbringsel“ mit. Die Schauspielerin Michaela Domes liest aus seinem neuesten Buch. Für das leibliche Wohl und ein musikalisches Rahmenprogramm wird ebenfalls gesorgt.



Prof. Dr. Hermann Glaser

Unsere Anerkennung für kundenorientiertes Verhalten. Heute für



Im Oktober des alten Jahres ist es einem Autofahrer gelungen, in einer Tiefgarage fünf Autos zusammenzufahren. Meinen schönen alten Saab 9.3 hat er dabei so heftig touchiert, dass ein wirtschaftlicher und technischer Totalschaden zu verzeichnen war. Während ich von einem Seminar zum anderen, von einem Coaching zum nächsten eilte, hatte ich nun auch noch meine Mobilität sicherzustellen. In dieser Not hatte ich jedoch einen guten Geist in Gestalt von „Kaiser bewegt“ zur Seite. Von dieser Stelle ergeht deshalb mein herzliches Dankeschön für die vorzügliche Betreuung an Herrn Kaiser und sein Team. Ich kann jedem Leser diese Firma nur wärmstens empfehlen.



**MS Management-Service  
Dr. Rohrbach**

Waldstr. 45  
91154 Roth

Tel. 0 91 71/ 8 82 15  
Fax. 0 91 71/ 8 83 17

E-Mail:  
MSRohrbach@t-online.de

*Wir möchten dieses Rundschreiben dazu nutzen, den Dialog mit Ihnen aufzunehmen, bzw. auszubauen. Wir freuen uns auf Ihre Fragen und Anregungen unter [info@management-service-rohrbach.de](mailto:info@management-service-rohrbach.de) !*

Ihr  
**MS Management-Service  
Dr. Rohrbach**

Gerdt und  
Susanne  
Rohrbach



*Haben Sie Kollegen/Freunde, die sich auch für unsere Themen interessieren? Einfach auf Weiterleiten klicken.*

