3. PersonalKomm der BBA – Akademie der Immobilienwirtschaft e.V., Berlin: Antworten auf die Frage nach der Führung von morgen

Die Gesellschaft ist im Umbruch – und damit auch die Wohnungswirtschaft. Veränderungsprozesse beschleunigen sich, Energiewende und demografischer Wandel werfen grundsätzliche Fragen auf, und der Fachkräftemangel wird konkret. Die Folge: Die Personalverantwortlichen von Wohnungsunternehmen stehen vor einer Fülle von Herausforderungen.

Anregungen, wie sie mit diesen Herausforderungen produktiv umgehen können, gab die 3. PersonalKomm, die die BBA – Akademie der Immobilienwirtschaft e.V., Berlin, am 19. September 2013 in Berlin durchführte. Themen waren u. a. die Suche nach treffsicheren Instrumenten bei der Personalauswahl, die Teamentwicklung bei Veränderungsprozessen, das Wissensmanagement für eine strategische Nachfolgeplanung und das richtige Vorgehen bei Krankenrückkehrgesprächen.

Mit dem Thema „Führung im Wandel“ befasste sich Frank Schomburg, Mitbegründer und Gesellschafter der Beratungsgesellschaft nextpractice GmbH in Bremen. Seine These: Welche Aufgaben Führung künftig hat, steht noch gar nicht fest. Im Anschluss an sein Referat stellte er sich einigen Nachfragen – und betonte, wie wichtig es ist, dass Führungskräfte die Werte des Unternehmens vorleben.

Maren Kern vom Verband Berlin-Brandenburgischer Wohnungsunternehmen sagte in ihrem Vortrag auf der PersonalKomm der BBA, dass in früheren Zeiten Veränderungsprozesse einfach beschlossen und ihre Umsetzung angeordnet worden seien. Sie, Herr Schomburg, sagen, dass dieser Führungsstil heute nicht mehr möglich ist. Warum ist das so?

Frank Schomburg:
Die Rahmenbedingungen für die Unternehmen haben sich grundlegend verändert. Durch die Erhöhung der Vernetzungsdichte steigen die Komplexität und die Dynamik so rasant, dass die Informationsflut schneller wächst als die Fähigkeit, diese als Individuum zu verarbeiten. Nur vernetzte Systeme sind in der Lage, mit dieser Komplexität umzugehen. Die damit verbundenen Anpassungsprozesse kann Führung zwar anordnen, doch der Weg zum intelligenten Netzwerk führt über einen Kulturentwicklungsprozess. Die Erfahrung zeigt, dass die Veränderung von Unternehmenskultur besonders dann gelingt, wenn man die betroffenen Führungskräfte und Mitarbeiter ernsthaft in den Entwicklungsprozess einbindet, sie also zu Beteiligten macht.

Der Frage, wie diese Veränderung gelingen kann, gehen Sie im Rahmen des Forums Gute Führung nach. Dabei sprechen Sie mit zahlreichen Führungskräften und Mitarbeitern unterschiedlicher Unternehmen. Was wollen Sie mit diesen Interviews herausfinden?

Frank Schomburg:
Es handelt sich um ein Projekt in Zusammenarbeit mit dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit. Ziel ist es, ein Forum aufzubauen, in dem sich Führungskräfte darüber austauschen, wie „gute Führung“ in Zukunft sein muss, um sich den Herausforderungen unserer Zeit adäquat zu stellen. Dazu führen wir gerade eine breit angelegte Studie zum Thema „gute Führung“ durch, die eine Diskussionsgrundlage für die Auseinandersetzung schaffen soll. Wir verwenden das von uns entwickelte qualitativ-quantitative Interviewverfahren nextexpertizer, mit dem kulturelle Kraftfelder erhoben werden können und implizite Konzepte „guter Führung“ sichtbar werden. 200 Menschen aus verschiedenen Kontexten haben wir bereits befragt, weitere 200 Interviews wollen wir noch führen.

Die Ergebnisse werden Sie am 3. Februar 2014 im Rahmen einer Pressekonferenz vorstellen. Können Sie schon eine Zwischenbilanz ziehen?

Frank Schomburg:
Es deutet sich an, dass es unterschiedliche Muster mit verschiedenen impliziten Modellen von „guter Führung“ gibt. Auffällig dabei ist, dass so etwas wie ein „Sehnsuchtsraum“ existiert: Viele befragte Führungskräfte beschreiben in der Summe ihrer Äußerungen und zahlreichen intuitiven Zuordnungen Kritik an Führung heute, können aber nicht genau benennen, wie Führung stattdessen praktiziert werden sollte. Das ist durchaus eine typische Auffälligkeit, wenn sich Systeme im Umbruch befinden. Und ein Grund für uns, den Diskurs über die Zukunft von Führung über die Plattform verstärkt anzuregen.

Sie haben in Ihrem Vortrag auf der PersonalKomm darauf hingewiesen, dass sogar Spitzenführungskräfte oft nicht wissen, wohin die Reise geht. Nun gilt es doch in der Regel als Aufgabe der Chefetage, eine Vision aufzuzeigen. Wie aber kann man seine Mitarbeiter mitnehmen, wenn man selbst verunsichert ist?

Frank Schomburg:
Wir müssen einen Schritt weiter gehen und fragen, was denn überhaupt in Zukunft die Aufgabe von Führung sein wird. Künftig wird es in vielen Bereichen gar nicht mehr möglich sein, dass die Führungskräfte konkret sagen können, wohin die Reise geht, da nicht vorhersagbar ist, wie sich Märkte in ihrer Dynamik verändern. Deshalb sind Führungskräfte gut beraten, ihr Unternehmen so zu entwickeln, dass es gleichzeitig leistungsstark, kreativ und anpassungsfähig ist.

Trotz dieser Unsicherheit geben Sie Führungskräften konkrete Tipps. Eine Ihrer Empfehlungen lautet: Führungskräfte sollen sich zu Knotenpunkten in den Netzwerken machen. Wirkt es nicht anbiedernd, wenn der Chef bei Facebook mitmacht?

Frank Schomburg:
Es geht nicht darum, ein Profil auf Facebook zu haben, sondern darum, intelligente inhaltliche Diskurse zu Fragen anzuregen, die das Unternehmen betreffen. Wenn die Mitarbeiter merken, dass der Chef einen ehrlichen Diskurs führt und wirklich ansprechbar ist, fühlt sich das nicht anbiedernd an. Mitarbeiter sind durchaus am Wohlergehen ihres Unternehmens interessiert und möchten Entscheidungen nachvollziehen können. Deshalb sehen sie sich ja auch Videobotschaften des Vorstands an.

Aber ist es denn Teil eines Netzwerks, wenn der Vorstand eine Videobotschaft sendet?

Frank Schomburg:
Nein, die reine Videobotschaft ist unidirektional, aber wenn damit das Angebot verbunden ist, sich damit inhaltlich auseinanderzusetzen, wird sie zum Teil des Netzwerks. Alles, was Sachverhalte greifbar und verstehbar macht, ist hilfreich und gibt Orientierung. Deswegen kann ich Führungskräften nur empfehlen: Machen Sie sich zu einem attraktiven Knoten im Netzwerk.

Eine weitere Empfehlung von Ihnen lautet, unterschiedliche Menschen zu beschäftigen. Was bringt das?

Frank Schomburg:
Führungskräfte haben teilweise die Tendenz, Mitarbeiter auszusuchen, die ihnen sehr ähnlich sind, weil der Umgang mit diesen Mitarbeitern für sie einfacher ist. Aber oft bringt gerade Unterschiedlichkeit Neues hervor. Wenn verschiedene Perspektiven zusammenkommen, entsteht häufig ein Mehrwert. Die Frage ist deshalb, ob man zum Beispiel Querdenker als Störer im negativen oder im positiven Sinn versteht.

Das heißt jetzt aber nicht, ausschließlich Querdenker zu beschäftigen? Es braucht doch auch Mitarbeiter, die bereit sind, Routinetätigkeiten auszuführen.

Frank Schomburg:
Natürlich. Vielleicht kann man es so ausdrücken: Es gibt die Kreativen, die Spaß am Neuen haben, es gibt die Experten mit hohem Fachwissen, und es gibt die, die gut zwischen den beiden vermitteln können. In diesem Dreieck können tragfähige Lösungen entstehen.

Eine weitere These von Ihnen: Für die Führung ist Emotionalität wichtig. Müssten Führungskräfte aber nicht eher mit Argumenten als mit Emotionen führen?

Frank Schomburg:
Der Begriff Emotion bedeutet in diesem Zusammenhang nicht, dass sich alle lieb haben, sondern meint emotionale Resonanz. Und das bedeutet: Gerade, wenn es um Veränderungen geht, werden Mitarbeiter eher aus sich heraus aktiv, wenn sie sich emotional mit einer Idee identifizieren können; rein rational angeführte Argumente haben oft einen geringen Effekt.

Führungskräfte sollten Ihrer Ansicht nach Vorbilder sein und Werte leben. Warum ist das so wichtig?

Frank Schomburg:
Das vorbildhafte Verhalten und die gelebte Werteorientierung geben den Menschen Sicherheit in der Unsicherheit und wirken stabilisierend. Wenn die Führungskräfte aber das, was als gemeinsamer Wertekanon

Führungskräfte sollten Ihrer Ansicht nach Vorbilder sein und Werte leben. Warum ist das so wichtig?

Frank Schomburg:
Das vorbildhafte Verhalten und die gelebte Werteorientierung geben den Menschen Sicherheit in der Unsicherheit und wirken stabilisierend. Wenn die Führungskräfte aber das, was als gemeinsamer Wertekanon definiert ist, nicht wirklich vorleben, wird das Ganze unglaubwürdig und von den Mitarbeitern nicht mit getragen.

Herr Schomburg, vielen Dank für das Gespräch.

Informationen zur Befragung zum Thema „gute Führung“ gibt es unter www.forum-gute-fuehrung.de. Dort kann sich auch anmelden, wer zu einem Interview bereit ist.