

# Das aktuelle Interview: Bettina Augustin

## „Führungskräfte sind auf Veränderungen nicht gut vorbereitet“

Die Wirtschaft brummt, den Firmen geht es gut. Alles wunderbar im Wirtschaftswunderland? Nicht ganz. Die Heidenheimer Unternehmensberaterin Bettina Augustin mahnt im Interview mit Wirtschaft Regional, dass sich die Firmen intensiver mit ihren Mitarbeitern und deren Bedürfnissen beschäftigen müssen – und neue Führungsideen entwickeln müssen. Sie sagt: „Führungskräfte und Mitarbeiter sind nicht gut vorbereitet für die gravierenden Veränderungen, die jedes Unternehmen früher oder später treffen.“

**Sie haben über die letzten 20 Jahre sehr viele Einblicke in Unternehmen unterschiedlichster Größen und Branchen. Sind dies die Orte, wo die Menschen gerne den Großteil ihrer Zeit verbringen?**

**Bettina Augustin:** Wie Sie schon sagten, jedes Unternehmen ist sehr unterschiedlich und ist insofern auch bezüglich der Bedingungen, die es für die Arbeitsumstände und die Entwicklung der Menschen bereithält, nicht unbedingt vergleichbar, schon gar nicht pauschalisierbar. Aber ich höre den Unterton Ihrer Frage sehr wohl: Ja, es gibt jede Menge klar identifizierter Probleme und Herausforderungen, die das Leben der Menschen sehr erschweren können. Es ist heute gewiss nicht einfacher geworden als noch vor 20 Jahren. Die Komplexität hat gravierend zugenommen. Die Bedingungen sind instabiler geworden. Die Ansprüche sind enorm gestiegen. Die Probleme von heute sind nicht mehr über alte Antworten zu lösen.

**Wo hakt es denn am meisten?**

Natürlich gibt es valide Forschungsergebnisse, zum Beispiel die jüngste Gallup-Studie, die belegen, dass allein in Deutschland zweistellige Milliardenbeträge jedes Jahr nicht generiert werden können, aufgrund von schwacher oder unzureichender Führung und Management. Ich will das unterstreichen mit meinen eigenen Erfahrungen und Erkenntnissen, aber unbedingt auch ausweiten auf die Rolle und die Verantwortung aller Mitarbeiter. Führungskräfte und Mitarbeiter sind nicht gut vorbereitet für die gravierenden Veränderungen, die jedes Unternehmen früher oder später betrifft. Und das schafft Spannungen.

**Was sind das für Veränderungen, auf die sich Führungskräfte und Mitarbeiter einstellen müssen?**

Um das vorweg zu sagen, Veränderungen gibt es zu jeder Zeit in jedem Unternehmen, sonst gäbe es nichts zu unternehmen. Ein Unternehmen ist per se einer fortwährenden Gestaltungsaufgabe ausgesetzt. Die Kunst ist es allerdings, zu erkennen, wo man Veränderungen bewusster anpacken muss. Die Anforderungen seitens des Kunden sind enorm gestiegen, sowohl an Qualität, Geschwindigkeit und Prozess-



Die Heidenheimer Unternehmensberaterin Bettina Augustin.

(Foto: privat)

stärke. Sie wollen auf keinen Fall für Verschwendung bezahlen.

**Was bedeutet das für ein Unternehmen?**

Das bedeutet für die Strukturen in Unternehmen, dass die stark zentrale Steuerung über Hierarchien im krassen Gegensatz dazu steht, was der Kunde verlangt. Viele Management- und Führungsrollen sind jedoch nach wie vor sehr stark an Karriere und an Macht ausgerichtet. So entstehen gravierende Paradoxien. Hier ist es sicher notwendig, die bestehenden Glaubensmuster und Vorstellungen zu überprüfen und gegebenenfalls über Bord zu werfen. Ich erlebe noch sehr viele Persönlichkeiten, die an den alten Mustern festhalten, auch wenn es auf den ersten Blick anders aussieht.

**Machen sich da viele dann einfach etwas vor?**

Das würde ich so nicht unbedingt sagen, aber klar ist, dass vielen einfach nicht bewusst ist, in welcher Situation sie sich und das Unternehmen befinden. Im Vergleich zu früher wird in deutlich mehr Unternehmen für die Entwicklung der Mitarbeiter und Führungskräfte etwas gemacht. Mehr und mehr Führungskräfte haben schon verschiedene Programme absolviert, aber bei der Umsetzung schließlich hapert es.

**Warum?**

Erstens, weil ich denke, dass viele Programme überholt sind oder immer noch wie eine Art Feigenblatt genutzt werden. Programmatisch einstudierte Tools und Methoden erzeugen bei den Mitarbeitern noch nicht das Gefühl: „Ich kann

meinem Vorgesetzten trauen.“ Da gehören meiner Ansicht nach grundlegende Haltungen überprüft, sowohl von Personalseite, Management und Mitarbeitern.

**Aber durch die Weiterbildungsangebote besteht doch die Hoffnung, Führungskräfte und Mitarbeiter in Ihrer Methodenkompetenz zu stärken. Sie werden in die Lage versetzt, bessere Gespräche zu führen, etc.?**

Es geht nicht nur darum, dass jeder durch ein Weiterbildungsangebot besser funktioniert, sondern vielmehr sollten Unternehmensentwicklungsprozesse eingeleitet werden, die am Ende die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass alle Mitarbeiter und da gehören Führungskräfte in jedem Fall dazu, einen ganz persönlichen Weg finden, wie sie selbstverantwortlich, Sinn erlebend, selbstorganisiert und mit Freude ihren zugeordneten Gestaltungsraum finden, in dem sie proaktiv und in Freiheit zum Erfolg des Unternehmens beitragen. Das ist für mich weit mehr als nur funktionieren nach Anleitung.

**Und was bedeutet das konkret? Die meisten erkennen doch, dass sie nur dann Anerkennung finden, wenn sie entweder Topleistung bringen oder sich vielleicht einfach nur gut inszenieren?**

Ja, beides birgt erhebliche Risiken fürs Unternehmen. Entweder die Leute verbrennen, das sind oft Führungskräfte in Sandwichpositionen, oder sie stoßen ihre Kollegen in einer Ellenbogenkultur aus dem Fokus. Ganz in Trump-Manier. Führungskräfte müssen erkennen, dass es falsch ist, ihre eigene Rolle allein an der Kar-

riere auszurichten. Viel entscheidender ist es, die Realität zu erfassen, dass sie nicht mehr alles nur auf sich und ihren persönlichen Erfolg fokussieren können, sondern dass sie die Kompetenzen gar nicht alle haben können und müssen.

**Was heißt das für die Firma?**

Die Fähigkeiten sind über das gesamte Unternehmen verteilt in unterschiedlichster Weise und müssen hervorragend ineinander spielen. Jede einzelne Zelle sollte ihre Rolle und Aufgabe kennen. Da sind Machtallüren, komplizierte und langwierige Entscheidungswege für den Unternehmenserfolg kontraproduktiv. Viele Mitarbeiter machen, wenn überhaupt, Dienst nach Vorschrift, wenn sie sehen, dass Ihre Kompetenz und Leistung von Egoismen im Management ausgehebelt werden, und das kommt leider allzu oft vor. Es ist nicht verständlich, wenn wichtige Fragen von „Unterstellten“ – man muss sich diesen Begriff mal auf der Zunge zergehen lassen – nicht beantwortet werden, nur weil sie von „Rangniedrigeren“ kommen. Das könnte man sich in umgekehrter Richtung kaum vorstellen. Dasselbe Phänomen findet man im Übrigen auch in Richtung Dienstleistern oder Lieferanten. Der Kunde ist König der Lieferant ist nichts, um es überspitzt zu sagen. Dabei tragen alle inzwischen einen erheblichen Teil zur Wertschöpfung bei.

**Wie kann man Unternehmen dabei unterstützen, dass sich das ändert?**

Ich denke, dass man vieles beginnen kann, wenn man die Symptome erst einmal identi-

fiziert. Zum Beispiel, wenn die Ergebnisse nicht stimmen, obwohl das Engagement groß ist und anscheinend die Ressourcen nie ausreichend. Natürlich kann das Unternehmen lernen, wie Verschwendung entlang der Prozesskette reduziert werden kann. Aber von entscheidender Bedeutung ist, wie die Zusammenarbeit hierarchie- und abteilungsübergreifend verbessert wird. Das fordert von allen, insbesondere von Führungskräften Beziehungskompetenz, und das gelingt nur, wenn auch die eigene Persönlichkeit reflektiert wird. Ich selbst kann nur wirksame Impulse auf verschiedenen Ebenen geben, wenn diese Bereitschaft dafür existiert. Das ist vielleicht für viele Führungskräfte der schwierigste Schritt: Von der Überzeugung „ich kann alles besser und bin wichtiger als andere, weil ich die Macht habe“ hin zum unbedingten Willen zu kommen, andere dabei zu unterstützen und die Bedingungen zu schaffen, dass deren Fähigkeiten wirksam werden können. Der Weg ist also von der überhöhten Selbstwahrnehmung zur Empathie zukommen, nicht im Sinne von Schmusekurs, sondern im Sinne eines Verständnisses, dass nur gesunde Zellen den gesamten Organismus lebensfähig machen. Ja daran kann man arbeiten – unbedingt. Vielleicht ist das sogar unabdingbar. Gott sei Dank habe ich hier schon sehr gute Erfahrungen gemacht.

**Die Bereitschaft ist sicher eine wichtige Voraussetzung, aber was folgt dann?**

Wichtig sind immer klare Leitplanken. Gute Zusammenarbeit braucht gute, sinnvolle und maßvolle Regeln, an die

sich alle halten müssen. Eine solche Verfassung, wie sie zum Beispiel in anderen sozialen Gemeinschaften das Zusammenleben regelt, ist die Orientierung, unter welchen Bedingungen ich zu dieser Gemeinschaft dazu gehören kann. Auch Mitarbeiter sind hier in der Pflicht. Niemand sollte die Systeme ausnutzen können. Aber man sollte wissen, dass man einen Kooperationsvertrag unterschrieben hat, durch den man sich für das Unternehmen verpflichtet, die eigenen Fähigkeiten einzusetzen, gegebenenfalls dazuzulernen. Das gleiche gilt für das Management.

**Das bedeutet...?**

Von A nach B zu kommen bedeutet für mich, die Kultur einer lernenden Organisation zu schaffen. Das ist Wachstum. Das bedeutet zum Beispiel die gemeinsame Entwicklung einer Strategie, Konflikte zwischen Abteilungen und über die Hierarchien hinweg zu bereinigen, eine konstruktive Fehlerkultur zu etablieren (ohne Schuldzuweisungsspiele), Problemlösungskompetenz zu lernen, Vertrauen zu schaffen, auch wenn man sich nicht lieben muss, und Räume zu schaffen für gesunde Selbsterkenntnis und Reflektion. Dazu müssen natürlich die Strukturen und Bedingungen geschaffen werden. Das sind nur einige Ansätze, die den Weg zum Ziel eines zukunftsfähigen, und auch für künftige Generationen, attraktiven Unternehmens möglich machen. Führung bleibt wichtig, wird vielleicht immer wichtiger ganz oben und gerade auch in Sandwichpositionen, genau da, wo Führung für viele nicht mehr attraktiv ist.

Norbert Pfisterer