

Die akademische Führungslehre und die einschlägige Literatur darüber suggerieren uns, dass wir sie als Manager nur sachgerecht anwenden müssen, um den Führungserfolg sicherzustellen. Daraus ergibt sich die Erwartungshaltung, dass die allermeisten Mitarbeiter motiviert ihre Arbeit verrichten.

Befragt man die Manager selbst, so erfährt man, dass sich fast 100 % für gute oder sogar sehr gute Vorgesetzte halten, die in dieser Rolle von ihren Mitarbeitern in hohem Maße anerkannt werden. Das Selbstbild der Manager entspricht also der obigen Erwartungshaltung.

Die Realität sieht ganz anders aus. Weniger als 20 % der Mitarbeiter sind wirklich motiviert. Laut den neuesten Gallup-Studien befinden sich 25 % der Mitarbeiter im Stadium der inneren Kündigung und weitere 25 % haben bereits gekündigt und werden das Unternehmen verlassen.

Wie kann es zu einer derartigen Fehleinschätzung über die Führungsqualität kommen?

Naheliegender ist wohl, dass das Selbstbild der Manager mehr ein Wunschbild ist, den Anforderungen und dem Rollenverständnis der Führungslehre gerecht zu werden. Jedenfalls verbal. Wer befragt wird, gibt nicht zu, dass er Qualitätsmängel im Führungsprozess aufweist. Dies entspricht dem Dunning-Kruger-Effekt: Je inkompetenter jemand ist, desto mehr überschätzt er sich.

Aus dieser Diskrepanz zwischen Anspruch und Realität ergibt sich aber noch eine weitere Folgerung. Es gibt einen methodischen Fehler in der Führungslehre, der sich durch die akademische Theorie und die einschlägige Literatur zieht.

Worin besteht dieser Konstruktionsfehler? Akademische Führungslehre und Literatur gehen von dem einen guten Manager aus, der uneigennützig seine Entscheidungen nach betriebswirtschaftlichen Kriterien im Interesse und zum Wohle des Unternehmens trifft und umsetzt. Diesen Manager mag es geben, aber er ist bei Weitem in der Minderheit mit nur rund 20 %.

Die überwiegende Mehrheit besteht aus ichbezogenen Managern, die zudem noch in unterschiedlichen Persönlichkeitstypen daherkommen: Der Machtmensch, der Selbstdarsteller, der Perfektionist usw. Sie treffen ihre Entscheidungen bewusst oder unbewusst im Eigeninteresse. Das ist völlig normal, aber in der idealisierten Welt der Führungslehre nicht vorgesehen.

Praktisch entsteht daraus ein sozialer Kontext innerhalb der Unternehmen und Organisationen, in dem Interessenkonflikte ganz natürlich vorgezeichnet und an der Tagesordnung sind. Für den Umgang mit diesen Konflikten hat die akademische Führungslehre keine Lösung. Tatsächlich kennt sie diesen Aspekt der praktischen Führung gar nicht. Er wird verdrängt und ignoriert.

Damit blendet die Führungslehre den anspruchsvollsten Teil der praktischen Führung aus und vermeidet so die Auseinandersetzung mit ihm. Mit fatalen Folgen, die sich in einer Vielzahl von Führungsfehlern manifestieren.

Die volkswirtschaftlichen Schäden dieser Führungsfehler belaufen sich auf rund 400 Mrd. € in Deutschland pro Jahr. Die größten Einzelpositionen dabei sind: Wertvernichtung durch nicht erfolgreiche Projekte (150 – 200 Mrd. €); Produktivitätsverlust durch innere Kündigung (95 – 118 Mrd. €); Fluktuationskosten in gleicher Größenordnung; Krankenkosten für psychische und psychosomatische Folgeschäden (20 Mrd. €).

Diesem sozialen Kontext wird sowohl von der Führungslehre wie auch von den ichbezogenen Managern kaum Beachtung geschenkt. Die Führungslehre ist Selbstzweck ohne Praxisbezug geworden, die ichbezogenen Manager interessieren sich überwiegend für ihre eigenen Interessen.

Hier tut sich eine tiefe und breite Kluft zwischen der theoretischen Führungslehre und den praktischen Führungsanforderungen auf. Quintessenz ist, dass die Führungslehre ein Eigenleben entwickelt hat und den Praktikern in den Unternehmen keine wirkliche Hilfestellung bei der Bewältigung der täglichen Führungsaufgaben anbietet.

Nun wollen wir aber nicht nur den schwerwiegenden Konstruktionsfehler in der Führungslehre aufzeigen, sondern auch eine Lösung anbieten. Diese Lösung heißt PbI. Der PbI-Ansatz ist von uns entwickelt worden, um den Fehler in der Führungslehre auszugleichen und zu eliminieren. Er gibt den operativen Praktikern in den Unternehmen und Organisationen Hilfestellung bei Ihrer täglichen Herausforderung, die auftretenden Konflikte zu erkennen, zu verstehen und zu lösen.

Dabei bleibt die Wirkung nicht nur auf den Beruf beschränkt, sondern entfaltet sich als Zweitnutzen auch im persönlichen Bereich. Der PbI-Ansatz hilft Führungspersönlichkeiten,

- den Weg vom ICH zum WIR zu finden
- ihre Verhaltensbandbreite zu erweitern
- sich selbst und ihre Mitmenschen besser zu verstehen
- den freien Willen zu entwickeln
- die personale Autorität zu verstärken
- die Überzeugungskraft zu steigern
- mehr Ideen, Vorhaben und Projekte erfolgreich umzusetzen
- ihre Leistungsfähigkeit zu steigern
- die Krise in der Lebensmitte zu überwinden
- ihr inneres Gleichgewicht zu finden

Schauen Sie doch mal nach, ob die Führungslehre derzeit etwas Gleichwertiges anbietet!