



WHITE PAPER

MANAGEMENT BY WALKING AROUND

**"Menschen folgen Menschen, nicht Prozessen."
- Die Factory -**

Autor: Jens Härtnagel
Initiator der Human Factory
Leadership-DNA 2.0 – sinnstiftend, menschenzentriert, messbar wirksam
📧 Kontakt: info@human-factory.de
www.human-factory.de

Führung durch Nähe

Wie Management by Walking Around die psychologische Sicherheit und Leistung stärkt.

1. Warum dieses Whitepaper?

Inmitten von Fachkrisen und Dauerveränderungen zeigt sich, dass Mitarbeitende keine überbordende Methodik, sondern eine präsenze Führung brauchen.

Management by Walking Around (MbWA) wirkt unspektakulär, ist aber ein echter Hebel für Vertrauen, Teamleistung und psychologische Sicherheit.

Dieses kompakte Whitepaper zeigt:

- Was MbWA ist – und was nicht.
- Was die aktuelle Forschung sagt.
- Wie Führung durch Nähe im Alltag gelingt.

Management by Walking Around – kurz: MbWA – ist ein Führungsstil, der im ersten Moment einfach wirkt, in Wahrheit aber hochwirksam ist. Es geht darum, dass Führungskräfte regelmäßig bewusst den Kontakt zur Arbeitsrealität ihrer Teams suchen – nicht als Kontrollinstanz, sondern als Gesprächspartner, Beobachter und Unterstützer.

In einer Umgebung, in der vieles über digitale Tools, Berichte und Prozesse läuft, bringt MbWA etwas zurück, das in vielen Organisationen verloren gegangen ist: die menschliche Seite der Führung.

Führung durch Nähe stärkt Vertrauen, schafft Raum für echte Gespräche und eröffnet Perspektiven für Zusammenarbeit, Innovation und Entwicklung.

Eine aktuelle Studie von Bwalya (2023) zeigt:

- MbWA verbessert Kommunikation, weil informelle Gespräche Vertrauen fördern.
- Mitarbeitende fühlen sich mehr gesehen, gehört und respektiert – das steigert Motivation und Bindung.
- Führungskräfte erkennen Herausforderungen im Kontext – was die Qualität ihrer Entscheidungen deutlich verbessert.
- Das Konzept ähnelt dem japanischen Prinzip der Gemba Walks: Führung findet dort statt, wo Wert entsteht – direkt am Ort des Geschehens.

Zugleich zeigt eine vielbeachtete Feldstudie von Tucker & Singer (2014), dass MbWA ohne klare Umsetzungskompetenz sogar negative Effekte haben kann. In ihrer Untersuchung in 56 Klinikeinheiten zeigte sich: Präsenz allein reicht nicht. Erst wenn Führungskräfte aktiv zuhören, realistische Probleme priorisieren und Verantwortung für die Umsetzung übernehmen, wird MbWA zum Erfolg. Andernfalls bleibt es bei Symbolik – und demotiviert.

Der verwandte Ansatz ist der japanische Begriff Gemba – wörtlich: „der wahre Ort“. *Gemeint ist der Ort, an dem Wert entsteht – also dort, wo die Arbeit tatsächlich geschieht.*

Gemba Walks, wie sie im Lean Management (z. B. bei Toyota) praktiziert werden, folgen dem gleichen Prinzip wie MbWA:

- Hingehen, wo gearbeitet wird
- Beobachten, zuhören, Fragen stellen
- Konkrete Verbesserungen gemeinsam mit dem Team umsetzen

Die Factory sagt: Wer führen will, muss wissen, wie sich der Alltag anfühlt – nicht nur, wie er aussieht.

2. Was Führung heute braucht – das Anforderungsprofil

Damit MbWA wirksam wird, braucht es mehr als den guten Willen. Es braucht Führungskräfte mit Haltung – und bestimmten Fähigkeiten:

- **Präsenz & echtes Interesse**

Nicht jeder Gang durch die Firma ist Führung. Was zählt, ist: Will ich wirklich wissen, wie es den Menschen geht? Höre ich zu oder warte ich nur auf meine Chance zu sprechen?

- **Beobachtung statt Bewertung**

Führungskräfte müssen lernen, zu beobachten, ohne sofort zu urteilen. Was passiert hier wirklich – fachlich, menschlich, emotional?

- **Emotionale Intelligenz**

MbWA verlangt Empathie. Wer führt, muss sich auf unterschiedliche Persönlichkeiten einstellen können – und wissen, wann es Gespräch, Rückzug oder Unterstützung braucht.

- **Konsequenz & Follow-up**

Wer Fragen stellt, muss auch zuhören – und dann handeln. Ohne sichtbare Konsequenz verliert MbWA seine Wirkung. Feedback ohne Umsetzung erzeugt Frust.

- **Zeit- und Selbstmanagement**

MbWA kostet Zeit – und das ist gut so. Aber: Führungskräfte müssen lernen, diese Zeit bewusst einzuplanen. Es ist kein Lückenfüller – es ist Kernaufgabe.

3. Psychologische Sicherheit beginnt beim Sichtbar sein

- Mitarbeitende in Organisationen mit MbWA-Ansätzen sind innovativer.
- Die interne Kommunikation verbessert sich signifikant.
- Entscheidungen werden besser aufgrund von First Hand Informationen getroffen

Warum? *Weil präsenzte Führung Sicherheit für Mitarbeitende schafft:*

- "Ich darf was sagen."
- "Ich werde gesehen."
- "Ich bin mehr als nur meine Rolle."

4. So geht MbWA in der Praxis

Fünf Prinzipien wirksamer Präsenz – modern gedacht:

- Ohne Agenda reingehen – aber mit Haltung. Präsenz wirkt, wenn sie echt ist – nicht als Kontrolle, sondern als Beziehungsgeste.
- Zuhören, nicht sofort bewerten – auch dann, wenn es unbequem ist. Wirkliches Zuhören bedeutet: Ich halte aus, was ich höre – und nehme es ernst.
- Sichtbar handeln – Konstruktives Feedback, das gehört wird, muss sichtbar umgesetzt werden. Sonst verliert MbWA an Glaubwürdigkeit.
- Regelmäßig sein – Vertrauen entsteht durch Wiederholung, nicht durch einen Überraschungsbesuch.
- Ehrlich bleiben – Nähe ist kein PR-Tool. Wer nur so tut, als ob, zerstört mehr als er aufbaut.

Die Factory sagt: *Nähe beginnt mit Neugier – und endet mit Verantwortung.*

Fazit aus der Factory:

Führung durch Nähe ist kein Tool, sondern eine Haltung.

MbWA wirkt, weil es einfach ist – aber nicht banal.

Es bringt das zurück, was oft verloren geht: Vertrauen durch präsen- te Menschlichkeit.

Und klar ist auch: Dazu braucht es Führung, die bereit ist, sich zu zeigen. Führung, die sich nicht hinter Hierarchie oder Distanz versteckt – sondern neugierig, mutig und offen den Dialog sucht.

Führung, die Rückgrat beweist, auch unbequeme Wahrheiten zu hören – weil darin die Chance liegt, echte Entwicklung zu ermöglichen.

Denn gerade aus den alltäglichen, operativen Bereichen einer Organisation kommen oft die wertvollsten Impulse – ungefiltert, ehrlich und voller Potenzial.

Der entscheidende Vorteil? Führung, die sich traut, präsent und nahbar zu sein, gewinnt Klarheit, Vertrauen – und Zugang zu dem, was sonst verborgen bleibt. Sie trifft bessere Entscheidungen und stärkt nicht nur das Team, sondern auch sich selbst.

Die Factory sagt: *Wirkliche Nähe entsteht nicht durch Raum, sondern durch Haltung.*

Autor: Jens Härtnagel

Initiator der Human Factory

Leadership-DNA 2.0 – sinnstiftend, menschenzentriert, messbar wirksam

 info@human-factory.de

 www.human-factory.de

Quellen & Weiterführende Literatur

- Cameron, K., Dutton, J., & Quinn, R. (2003). Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline. Berrett-Koehler.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). Psychological capital: Developing the human competitive edge. Oxford University Press.
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521–535.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. Harper & Row.
- Reese, T., & Singer, S. J. (2014). The effectiveness of management-by-walking-around: A randomized field study. *Production and Operations Management*, 23(2), 313–328.
- Womack, J. (2011). *Gemba walks*. Lean Enterprise Institute.