

Führungskräfte sind die modernen Artisten im Organisationszirkus.

Führung – Trapezakt ohne Netz

Wenn wir mit Führungskräften an der Entwicklung von Führungsqualitäten arbeiten, ist eine der ersten Fragen: „Welche Funktionen muss ich als Führungskraft wahrnehmen beziehungsweise was muss ich denn tun, um eine gute Führungskraft zu sein?“ Als Antwort stellen wir unser ICG-Führungsmodell vor, das davon ausgeht, dass Führungskräfte drei Aufträge oder Basisfunktionen erfüllen müssen:

1. Ergebnisorientierung

Sie müssen die Aufmerksamkeit ihrer Mitarbeiter permanent auf die Erreichung der gewünschten Ergebnisse lenken. Dafür nötig sind klare Zielvereinbarungen und ein aussagefähiges Controllingsystem.

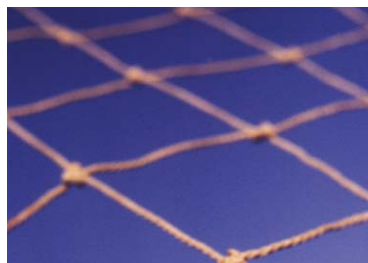
2. Mitarbeiterunterstützung

Sie müssen Mitarbeiter unterstützen, indem sie unter anderem für eine adäquate Arbeitsorganisation sorgen, sie gegebenenfalls beraten (coachen) und vor allem Entscheidungen treffen, die den Mitarbeitern nicht zumutbar sind.

3. Zukunftsorientierung

Sie müssen die eigene Aufmerksamkeit und die der Mitarbeiter auf die Zukunft lenken und dabei immer wieder die Frage stellen, „Was können wir morgen noch besser und effizienter machen und wohin geht die Reise des Unternehmens?“

Führungs-Gurus sind aktiv und geben allorts ihre Erfolgsrezepte für Führungskräfte zum Besten. Wir zeigen eine andere Perspektive – die der „Führungsartisten“, die jeden Tag ihre Trapezakte vollführen müssen.



Diener dreier Herren

Dieses Modell provoziert. Es folgen Fragen wie: „Wenn es wirklich einen Führungsauftrag gibt, dann müsste es doch auch einen Auftraggeber für Führung geben, oder? Wer soll das sein – mein Chef? Er ist doch selbst Führungskraft, oder? Kann er sich selbst den Auftrag erteilen?“ Messerscharf und folgerichtig überlegt, doch die Welt der Führung ist hart, es gibt nicht nur einen, sondern gleich drei Auftraggeber für Führung: den Kunden, die Mitarbeiter, den Kapitalgeber.

Wie denn das? Es steht außer Streit, dass für die Existenz eines Unternehmens alle drei notwendig sind. Ein Unternehmen ohne Kunden? – geht nicht. Ein Unternehmen ohne Mitar-

beiter? – geht nicht. Ein Unternehmen ohne Kapitalgeber? – geht auch nicht. Aber in welchem Zusammenhang steht das mit dem Führungsauftrag? Alle drei Auftraggeber haben im Grunde die gleichen Interessen: Der Kunde will eine ausgezeichnete Ware/Leistung zu einem möglichst günstigen Preis, wenn möglich unter dem des Mitbewerbs. Die Mitarbeiter wollen eine sichere und angenehme Arbeit zu einem fairen, wenn möglich überdurchschnittlichen Lohn und der Kapitalgeber möchte eine nachhaltige und wenn möglich überdurchschnittliche Rendite seines eingesetzten Kapitals.

Die Führungskraft als Artist

Die Sache hat nur einen Haken. Wann immer einer dieser drei mehr möchte, geht das nur zu Lasten eines oder aller anderen. Fast ein klassisches Paradoxon, dass sie durch ihre gleichen Interessen getrennt werden. Und von wem sich alle drei die Erfüllung ihrer Erwartungen wünschen, liegt auf der Hand: von den Führungskräften. Diese stehen im Spannungsfeld der Interessen der drei Auftraggeber – sie sind gleichsam die „Diener dreier Herren“ – wahrhaft ein Trapezakt erster Klasse.

Vielen Führungskräften ist es nicht bewusst, dass sie die Artisten sind. Aber sie spüren sehr wohl die Anstrengungen des andauernden Ausbalancierens und manche scheitern daran. Sie lernen nicht rechtzeitig mit der Anspannung und der Unsicherheit umzugehen.



Wahrnehmen und Entscheiden

Noch ein Trapezakt gefällig? Es ist einleuchtend, dass Entscheiden ein wesentliches Element der Führungsarbeit ist, aber weshalb führen wir es unter der Funktion der Mitarbeiterunterstützung an? Wir sind überzeugt, dass nur jene Entscheidungen von den Führungskräften zu treffen sind, die den Mitarbeitern nicht zumutbar sind. Entscheidungen, die auf Grund sorgfältiger Datenanalyse und -bewertung getroffen werden können, sind keine wirklichen Entscheidungen, sondern logische Konsequenzen/Schlussfolgerungen. Sie können genauso gut an gut qualifizierte, selbstständige und eigenverantwortliche Mitarbeiter delegiert werden. Vorausgesetzt, Sie arbeiten als Führungskraft aktiv an der Entwicklung Ihrer Mitarbeiter.

Es gibt aber auch Situationen, in denen Datenrecherche und -analyse keine eindeutigen Ergebnisse bringen, Situationen, in denen Pro und Kontra gleichwertig aussehen. Naive glauben, dass immer nur einer Recht haben kann. Erfahrene Führungskräfte hingegen haben längst erkannt, dass alternative Lösungen für ein Problem sowohl richtig als auch falsch sein können. Da ist dann wirkliches Entscheiden gefragt, das man nicht mehr den Mitarbeitern zumuten kann. Auch bei diesem Trapezakt sind Führungskräfte die Artisten, die ohne Netz arbeiten müssen. Es bedarf besonderer Fähigkeiten, um mit solchen Situationen umgehen zu können, im Fachjargon nennt man sie „Ambiguitätstoleranz“.

Um dabei bestehen zu können, benötigen Führungskräfte zumindest die „Selbstkenntnis“ über ihre persönlichen Präferenzen beim Wahrnehmen und Entscheiden. Und das gelingt nur, wenn sie bereit sind, sich auf das Abenteuer „Ich“ einzulassen, statt Guru-Rezepte zu befolgen. Führung in erster Linie als Arbeit an sich selbst zu sehen und daran zu arbeiten, ist sicher ein mühevollerer Prozess, als sich in einem Führungskräfte-seminar aktuelle Erkenntnisse der Motivationsforschung zu holen – aber er lohnt sich.

Mitarbeiter erfolgreich machen

Unserem Verständnis nach werden die Führungskräfte dafür bezahlt, dass sie ihre Mitarbeiter erfolgreich machen. Schließlich sind es die Mitarbeiter, die die Produkte herstellen beziehungsweise die Leistungen für die Kunden erbringen.

Konsequent zu Ende gedacht entscheiden die Kunden über den Erfolg der Führungskräfte eines Unternehmens. Die große Herausforderung für die Führungskraft besteht darin, dass sie die Selbstdisziplin aufbringt, in erster Linie am Erfolg der Mitarbeiter zu arbeiten (und nicht nur am eigenen).

Das Beste reicht noch lange nicht

Ein weiterer Trapezakt ist das Aushalten des steten Maximierungsdrucks.

Zwei Beispiele dazu: Einer Führungskraft ist es in mühsamer Kleinarbeit mit ihren Mitarbeitern gelun-

gen, die Produktivität um 12 Prozent zu steigern. Anerkennung von oben bleibt nicht aus, doch mit dieser Anerkennung des Erreichten wird gleich die nächste Erwartung der weiteren Produktivitätssteigerung mitgeliefert – schön verpackt natürlich. Ein Unternehmen erreicht oder übertrifft sogar seine Verkaufsziele trotz sehr starkem Gegenwindes des Mitbewerbes. Alle drei – Kunden, Mitarbeiter, Kapitalgeber – sind zufrieden. Aber wie lange? Meist dauert es nur einen Augenaufschlag, bis das nächste höher gesteckte Ziel gedacht und formuliert ist.

Üben nur mit Netz

Die Liste der Herausforderungen für die Führungskräfte ließe sich beliebig fortsetzen (zum Beispiel mit der Balance zwischen Verändern und Bewahren, wofür Führungskräfte auch die Verantwortung tragen). Fest steht: Führungskräfte benötigen eine exzellente Aus- und Weiterbildung und haben ein Recht auf Übung mit Netz – sprich mit Unterstützung professioneller Berater.



Norbert Herbst, Organisationsberater und Coach von Führungskräften, entwickelt seit über zehn Jahren maßgeschneiderte Entwicklungsprogramme für Führungskräfte.