

Dynamisches Führungsverständnis?

Führungskräfte müssen sicherstellen, dass ihr Bereich seinen Beitrag zum Erreichen der Unternehmensziele leistet. Das ist ihre zentrale Aufgabe. Daran hat sich in den zurückliegenden Jahrzehnten nichts geändert. Radikal gewandelt haben sich aber die Rahmenbedingungen, unter denen Führungskräfte diese Aufgabe wahrnehmen - aufgrund der Veränderungen in den Unternehmen und in deren Umfeld.

Und die Rahmenbedingungen werden sich künftig in noch kürzeren Zeitabständen ändern. Deshalb brauchen die Führungskräfte in den Unternehmen meines Erachtens ein dynamischeres Führungs(selbst-)verständnis. Sie müssen künftig - wie ihre Mitarbeiter - regelmäßig reflektieren, inwieweit ihr (Führungs-)Verhalten noch zielführend ist. Das heißt, sie müssen danach streben, ihre Wirksamkeit in der Organisation kontinuierlich zu erhöhen. Das setzt seitens der Führungskräfte ein gewandeltes Selbstverständnis und Verhalten auf drei Ebenen voraus:

- Selbstführung und -entwicklung
- Mitarbeiterführung und -entwicklung und
- Teamführung und -entwicklung.

Im Kontakt mit Führungskräften stellt man oft fest: Sie stellen an ihre Mitarbeiter Forderungen, die sie selbst



Klaus Kissel ist einer der beiden Geschäftsführer des ifsm Institut für Sales- und Managementberatung, Urbar bei Koblenz. Er ist Autor des Buchs „Das Prinzip der minimalen Führung“. Im März 2016 startet ifsm eine offene Ausbildung zu diesem Thema. Nähere Infos: www.ifsm-online.com.

- nur bedingt erfüllen. Eine dieser Forderungen lautet: Die Mitarbeiter sollen ihre Arbeit effektiv organisieren - also so, dass möglichst wenig Zeit und Geld verschwendet wird. Eine Weitere: Die Mitarbeiter sollen sich als Lernende verstehen und regelmäßig reflektieren, inwieweit ihr Vorgehen und Verhalten noch zielführend ist.

Analysiert man jedoch das Verhalten der Führungskräfte, dann registriert man oft: Ihre eigene Fähigkeit und Bereitschaft, ihr Verhalten zu reflektieren und optimieren, ist eher gering. Nur selten fragen sie sich zum Beispiel: „Trage ich mit meinem Verhalten dazu bei, dass meine Mitarbeiter

- nicht das gewünschte Arbeitsverhalten und Engagement zeigen,
- unselbständig agieren,

Viele Führungskräfte fordern zudem von ihren Mitarbeitern, bei Bedarf Denk- und Verhaltensroutinen über Bord zu werfen, sie selbst verstehen sich jedoch nicht als Lernende. Dabei wäre dies nicht nur nötig, um die eigene Performance zu steigern, sondern auch um ein entsprechendes Verhalten bei den Mitarbeitern auszulösen. Denn nach wie vor haben Führungskräfte eine Vorbildfunktion für ihre Mitarbeiter. •