

WARUM FÜHRUNGSKRÄFTE JETZT UMDENKEN MÜSSEN

Mitarbeiter sollen effektiv und flexibel arbeiten. Und die Chefs? Ohne dass sich das Selbstverständnis vieler Führungskräfte ändert, wird es schwierig, die Anforderungen in modernen Unternehmen umzusetzen. Wie es besser geht, weiß **Klaus Kissel**.

Die Kernaufgabe von Führung lautet: Führungskräfte müssen sicherstellen, dass der ihnen anvertraute Bereich seinen Beitrag zum Erreichen der Unternehmensziele leistet. Daran hat sich in den zurückliegenden Jahrzehnten nichts geändert. Radikal gewandelt haben sich jedoch die Rahmenbedingungen, unter denen Führungskräfte diese Aufgabe wahrnehmen – aufgrund der Veränderungen in den Unternehmen selbst und der Veränderungen, die sich in deren Umfeld vollzogen haben.

Und diese Rahmenbedingungen werden sich künftig in noch kürzeren Zeitabständen ändern. Deshalb gelangten in den »

Foto: iStockphoto

zurückliegenden Jahren viele Unternehmen zur Erkenntnis: Unsere Führungskräfte brauchen ein dynamischeres Führungs(selbst-)verständnis. Und: Sie müssen künftig, ähnlich wie die Mitarbeiter auf der wertschöpfenden Ebene, regelmäßig reflektieren, inwieweit ihr Verhalten (noch) zielführend ist – auch um die Relation Input an Zeit und Energie und Output zu optimieren.

Oder anders formuliert: Die Führungskräfte müssen sich fragen, wie sie ihre Wirksamkeit in der Organisation erhöhen können. Das Streben nach einem kontinuierlichen Erhöhen der Wirksamkeit in der Organisation setzt seitens der Führungskräfte ein gewandeltes Selbstverständnis und Verhalten auf drei Ebenen voraus:

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

Ebene 1: Selbstführung und Führungsentwicklung

Im Kontakt mit Führungskräften stellt man immer wieder fest: Sie stellen an ihre Mitarbeiter Forderungen, die sie selbst nur bedingt erfüllen. Eine dieser Forderungen lautet: Die Mitarbeiter sollen ihre Arbeit effektiv und zielführend organisieren – so dass möglichst wenig Zeit und Geld verschwendet wird. Eine weitere Forderung lautet: Die Mitarbeiter sollen sich als Lernende verstehen und regelmäßig reflektieren, inwieweit ihr Vorgehen und Verhalten 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 ausgeprägt. Nur selten stellen sie sich Fragen wie: „Trage ich mit meinem Verhalten etwa dazu bei, dass meine Mitarbeiter nicht das gewünschte Arbeitsverhalten und Engagement zeigen? Sie recht unselbstständig agieren? Oder bei ihrer Arbeit nicht die übergeordneten Ziele vor Augen haben und permanent Aufgaben an mich zurückdelegieren?“

Eine zentrale Ursache hierfür ist: Viele Führungskräfte fordern zwar von ihren Mitarbeitern, bei Bedarf Denk- und Verhaltensroutinen über Bord zu werfen, sie selbst verstehen sich jedoch nicht als Lernende, die ihr Verhalten und Wirken reflektieren und optimieren müssen. Dabei wäre dies nicht nur nötig, um die eigene Performance mit System zu steigern, sondern auch um das entsprechende Verhalten bei den Mitarbeitern auszulösen. Denn nach wie vor haben Führungskräfte eine Vorbildfunktion für ihre Mitarbeiter.

Die Fähigkeit zur Selbstreflexion, die wiederum die Voraussetzung für eine Selbstführung und gezielte Selbstentwicklung ist, wird künftig eine Voraussetzung für erfolgreiche Führung sein. Denn wenn die Rahmenbedingungen von Führung sich schneller ändern, müssen sich auch die Führungskräfte häufiger fragen: Erziele ich mit meinem Verhalten noch die gewünschte Wirkung? Und: Ist eine Einstellungs- und Verhaltensänderung nötig, um meine Wirksamkeit – also die Relation von investierter Zeit und Energie und erzielter Wirkung – als Führungskraft zu erhöhen?

Denn sonst können Führungskräfte ihr Verhalten nicht steuern. Also geraten sie, da sich die Rahmenbedingungen und somit Anforder- »



Die Fähigkeit und Bereitschaft vieler Führungskräfte, das eigene Verhalten zu reflektieren und zu optimieren, ist eher gering ausgeprägt. Fragen Sie sich manchmal, ob Ihr Verhalten dazu beiträgt, dass Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das gewünschte Engagement zeigen?

rungen an sie ändern, immer wieder in Situationen, in denen sie an ihre (Belastungs-)Grenzen stoßen – jedoch weniger aufgrund der zu bewältigenden Führungsarbeit, sondern weil ihr Verhalten nicht mehr den Rahmenbedingungen entspricht, was zu überflüssiger Mehrarbeit führt.

Ebene 2: Mitarbeiterführung und -entwicklung

Führung ist ein Prozess, der sich zwischen Menschen vollzieht. Daraus folgt: Wenn sich die Mitarbeiter ändern, dann muss sich auch Führung wandeln. Dasselbe gilt, wenn sich zum Beispiel die Arbeitsstrukturen und somit Arbeitsbeziehungen ändern. Auch dann muss sich Führung wandeln. Das ist vielen Führungskräften nicht bewusst. Viele haben zum Beispiel noch nicht ausreichend verinnerlicht, dass sich in den zurückliegenden Jahrzehnten die Lebensstile der Menschen in unserer Gesellschaft stark ausdifferenziert haben. Das heißt: Ihnen sind im Leben und somit auch bei der Arbeit unterschiedliche Dinge wichtig. Zudem akzeptieren sie nicht mehr fraglos Autoritäten, die sie nicht selbst gewählt haben. Deshalb befolgen gerade hochqualifizierte und entsprechend selbstbewusste Mitarbeiter nicht mehr blind die Anweisungen von Vorgesetzten. Sie hinterfragen vielmehr mehr oder minder offen deren Anordnungen und Entscheidungen. Zumindest wollen sie eine in ihren Augen plausible Erklärung haben, warum aus deren Warte gewisse Dinge nötig sind.

Für die Führungskräfte bedeutet dies: Sie müssen mehr und anders als früher mit ihren Mit-

Je flacher die Hierarchie in einem Unternehmen ist und je vernetzter, zum Beispiel aufgrund der Komplexität der Aufgaben, die Strukturen in ihm sind, umso stärker wird die Leistung im Team erbracht. Klaus Kissel

arbeitern kommunizieren. Statt einem Erteilen von Anweisungen top-down ist heute ein Einbeziehen der Mitarbeiter in die Entscheidungsprozesse und eine Kommunikation mit ihnen auf Augenhöhe nötig. Und wenn dies nicht möglich ist? Dann müssen die Führungskräfte zumindest akzeptieren, dass ihre Mitarbeiter außer ihren Entscheidungen auch ihr Verhalten hinterfragen – ebenso wie sie dies umgekehrt häufig bei Mitarbeitern tun.

Ein verändertes Führungsverhalten ist auch nötig, weil eine zentrale Forderung an die Mitarbeiter lautet: Sie sollen ihre Aufgaben weitgehend eigenständig und -verantwortlich erfüllen. Das setzt voraus, dass die Führungskräfte ihren Mitarbeitern die nötigen Entscheidungs- und Handlungsspielräume gewähren; des Weiteren, dass sie die Kompetenz der Mitarbeiter entwickeln, diese professionell zu nutzen. Denn nur dann können sie im Betriebsalltag die Aufgaben loslassen und zur weitgehend eigenständigen Bearbeitung an ihre Mitarbeiter delegieren – was zu einer Entlastung der Führungskräfte führt.

Die gewonnene Zeit? Diese sollten die Füh-

rungskräfte für ein sinnstiftendes Kontrollieren und Feedbackgeben nutzen statt, wie heute oft üblich, nur defizitorientiert dort zu kontrollieren, wo sie Fehler vermuten. Denn insbesondere in Bürojobs leiden auch die guten Mitarbeiter heute häufig darunter, dass sie abends oder am Monatsende nicht wissen, welchen Beitrag sie tagsüber oder im Verlauf des Monats zum Erreichen der Ziele des Unternehmens geleistet haben. Diesen Sinn-Zusammenhang über die reinen Zahlen hinaus ihren Mitarbeitern zu vermitteln, ist heute auch eine Aufgabe von Führung.

Ebene 3: Teamführung und -entwicklung

Je flacher die Hierarchie in einem Unternehmen ist und je vernetzter, zum Beispiel aufgrund der Komplexität der Aufgaben, die Strukturen in ihm sind, umso stärker wird die Leistung im Team erbracht. Das heißt: Die einzelnen Mitarbeiter sind beim Erledigen ihrer Aufgaben auf die Kooperation mit und Zuarbeit von Kollegen angewiesen. Und: Je besser die Zusammenarbeit funktioniert, umso höher ist die (gemeinsame) Performance. Also lautet eine zentrale Aufgabe von Führung nicht nur die einzelnen Mitarbeiter zu entwickeln, sondern auch die erforderlichen Rahmenbedingungen und Strukturen zu schaffen, damit Teamarbeit funktioniert.

Eine Grundvoraussetzung hierfür ist, dass die Führungskraft mit den Mitarbeitern, gerade weil diese so verschieden sind, eine gemeinsame Vision entwickelt, welche Ziele bei der Arbeit zu erreichen sind, und von welchen Maximen und Wertmaßstäben sie sich bei der (Zu-

sammen-)Arbeit leiten lassen. Denn nur dann können die Mitarbeiter das „Silo-Denken“ überwinden und ihre Aktivitäten so aufeinander abstimmen, dass die übergeordneten Unternehmensziele erreicht werden.

Eine zentrale Aufgabe von Führung ist es auch, im Betriebsalltag Foren und Systeme zu installieren, die sicherstellen, dass die Mitarbeiter gemeinsam ihre (Zusammen-)Arbeit reflektieren, um Optimierungsmöglichkeiten zu identifizieren. Denn nur dann kann das Streben nach Verbesserung als stabiler Prozess in ihrem Bereich verankert werden, so dass sich das Team allmählich zu einem High-Performance-Team entwickelt, das nach kontinuierlicher Verbesserung strebt – und zwar weitgehend eigenverantwortlich und -ständig, was auch die Führungskraft entlastet.

Das heißt, statt mit routinemäßig wiederkehrenden Aufgaben im Betriebsalltag, und seien diese noch so komplex, kann sich die Führungskraft zunehmend mit Fragen befassen, die den Bereich und das Unternehmen mittel- und langfristig nach vorne bringen. Das heißt wiederum: Statt Managementaufgaben und solchen klassischen Führungsaufgaben wie Anweisen und Kontrollieren nimmt die Führungskraft zunehmend Leadership-Aufgaben wahr. ■

Klaus Kissel ist Geschäftsführer des ifsm Institut für Sales- und Managementberatung. Er ist Autor des Buchs „Das Prinzip der minimalen Führung“. Einmal pro Jahr startet ifsm eine offene Ausbildung zu diesem Thema.

 **Klick! www.ifsm-online.com**