

In vielen Studien erhalten Führungskräfte schlechte Noten, ihre Arbeit wird kritisiert. Es ist an der Zeit, ein neues Führungsverständnis zu etablieren, das sich von einfachen Rezepten verabschiedet und der Tatsache Rechnung trägt, dass Führung ein komplexer Prozess ist.

Der 08/15-Chef

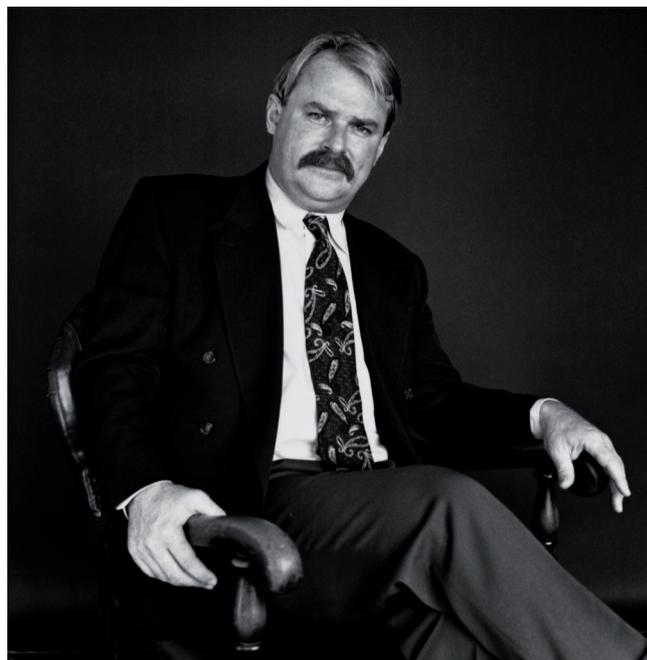
Der eigene Chef ist Kündigungsgrund Nummer eins für viele deutsche Arbeitnehmer, das zeigt eine Studie der Ruhr Universität Bochum aus dem Jahr 2009, für die 3.500 Arbeitnehmer befragt wurden. Auch die Global Workforce Study 2010 bestätigt, dass Arbeitnehmer mit ihren Vorgesetzten sehr unzufrieden sind, weil diese Leistungen der Mitarbeiter zu undifferenziert bewerten, also weder bei Schlechtleistungen Unterstützung anbieten, noch gute Arbeitsergebnisse würdigen. Und damit nicht genug: Die Unternehmensberatung Krauthammer kommt in einer aktuellen Studie zu dem Ergebnis, dass sich eine überwältigende Mehrheit der Mitarbeiter wünscht, ihr Chef würde ihnen bei Problemen helfend zur Seite stehen – was eigentlich eine Selbstverständlichkeit sein sollte. Acht Prozent der Vorgesetzten kümmern sich demnach überhaupt nicht um die Nöte ihrer Mitarbeiter.

Und eine Langzeitstudie des Instituts für Soziologie und Sozialpsychologie der Universität Hannover zeigt Jahr für Jahr auf, dass die Angestellten auf Seiten der Vorgesetzten vor allem eines vermissen: Mitarbeiterorientierung.

Befördert – nicht befähigt

Woran liegt es nun, dass den meisten Vorgesetzten die Führungskompetenz abgesprochen wird, während die Vorgesetzten selbst in der Regel ganz zufrieden mit ihrer Füh-

rungsarbeit sind? Die Gründe sind vielfältig: Häufig genug werden beispielsweise Top-Mitarbeiter aufgrund ihrer fachlichen Leistung von heute auf morgen zum Vorgesetzten ernannt – doch zum Chef wird man nicht geboren, und die Fähigkeit, Kunden



zu begeistern, macht aus einem Topverkäufer nicht automatisch einen guten Vertriebsleiter. So stolpern Vorgesetzte in die Führungsposition hinein und die Karriereleiter hinauf. Sie übernehmen die Position mit vollkommen falschen Vorstellungen, die allesamt auf der Annahme beruhen, Menschen zu führen sei etwas durchaus Simples. Und so sehen sie sich plötzlich vor komplexe Aufgaben gestellt, die sie kaum meistern können, weil sie auf die Stufe ihrer Inkompetenz befördert worden sind – das klassische Peter-Prinzip. In luftigen Höhen werden sie jeden Tag mit

Führungssituationen konfrontiert, die sie überfordern. Vielleicht belegen sie noch einen „Schnellkurs zur Führungskraft“, der suggeriert, die notwendigen Führungsqualifikationen könnten im Seminarraum erworben werden. Dort erlernen sie jedoch lediglich Führungstechniken – dass sich Führung nur in der kontinuierlichen Auseinandersetzung, in der täglichen Praxis und im Umgang mit verschiedenen Mitarbeitern lernen lässt, wird dagegen nicht reflektiert.

Die schlichte Überzeugung, allein die Übernahme der Führungsposition würde quasi wie von selbst auch dazu führen, komplexe Führungssituationen beherrschen zu können und entsprechende Autorität zu genießen, geht an der Realität also vorbei. Was tun? Andere Mitarbeiter schnitzen? Die unternehmerischen Abläufe vereinfachen? Nein. Eine Führungskraft, die sich verbessern und sich zur Führungsperson entwickeln will, muss bei sich selbst ansetzen.

Das Ziel ist es, Führungseligenschaft zu entwickeln, also die Fähigkeit, zweckvoll in Führungsprozessen zu handeln, vernünftig zu denken und sich aktiv und zielführend mit den Mitarbeitern und im Rahmen der existierenden Unternehmensstrukturen auseinanderzusetzen.

Komplexität anerkennen

Eine Führungskraft sollte und muss jeden Mitarbeiter als Individuum ansehen und die Einzigartigkeit jeder Gesprächssituation akzeptieren, der mit 08/15-Standardrezepten nicht beizukommen ist. Der holzschnittartige Transfer einer etablierten Lösung auf andere Probleme ist abzulehnen, denn das ist zwar die bequemste Lösung, führt aber zu nichts. Das Zusammentreffen von Führungskraft, Mitarbeiter und Unternehmensprozessen in einem komplexen System sorgt täglich für neue Führungsaufgaben, die am besten dadurch bewältigt werden können, dass die Führungskraft gleich mehrere Rollen ausfüllt. Es genügt nämlich nicht, eindimensional als Kommunikator, Innovator, Mentor oder Kontrolleur unterwegs zu sein. Ebenso wie ein Mensch verschiedene Intelligenz-

WANDELBARE VORGESETZTE

Der klassische Lösungsweg des traditionellen Vorgesetzten ist es, den stets gleichen Führungsstil anzuwenden. Doch Führungsarbeit ist bunt wie ein Kaleidoskop. Jede Führungssituation, jedes Gespräch mit einem Mitarbeiter verläuft anders und individuell. Das Konfliktgespräch mit einem mobbenden Marketingfachmann verläuft anders als das Kritikgespräch mit einem Mitarbeiter aus der Werbeabteilung, dem Fehler unterlaufen, oder das Bewerbungsgespräch mit einem hoffnungsvollen Vertriebs-Neuling.

formen besitzt, setzt sich die Führungsin-telligenz aus einem Set an Intelligenzfaktoren zusammen: Eine gute Führungskraft verfügt idealerweise über Fachintelligenz, kommunikative Intelligenz, emotionale Intelligenz, soziale Intelligenz, methodische Intelligenz und Team-Intelligenz. Erst im Zusammenspiel dieser Faktoren bildet sich Führungs-intelligenz heraus.

Eine führungsintelligente Führungskraft hat Lust auf Veränderung, hat Lust auf

Weiterentwicklung. Dies drückt sich in der Bereitschaft und Fähigkeit zur ständigen Selbstreflexion aus.

Nach möglichst jeder Führungssituation und nach möglichst jedem Mitarbeiterkontakt sollte eine Selbstbefragungsphase folgen:

- Was hat in dieser Situation wirklich gut funktioniert?
- Was ist nicht gelungen?
- Hat das Gespräch dazu beigetragen, dass der Mitarbeiter noch besser in der Lage ist, die Unternehmensziele zu erreichen?
- Hat das Gespräch dazu geführt, dass sich der Mitarbeiter als Mit-Gestalter der unternehmerischen Prozesse und als Mit-Unternehmer sieht und einbringen kann?
- Welche eigenen Verhaltensweisen lassen sich optimieren?

Sinnvoll ist es insbesondere auch, ein Fremdfeedback einzuholen, etwa durch Gespräche mit Kollegen, Führungskräften, Freunden, durch ein Assessment oder durch einen Kompetenz-Check, in dem Fähigkeiten gemessen werden. Hilfreich kann es auch sein, ein so genanntes Führungs-Tagebuch

zu schreiben und darin Denkweise und Handlungen im Schreibprozess zu spiegeln. Der Vorteil: Die schriftliche Auseinandersetzung erlaubt es, eine Distanz zu sich selbst einzunehmen und auf diese Weise eine gewisse Objektivität zu erlangen. Ein entscheidender Aspekt, die Komplexität in den Management- und Führungsprozessen zu beherrschen, liegt also in der selbstkritischen, nach vorne gerichteten Beschäftigung der Führungskraft mit den Bedingungen des eigenen Denkens und Handelns. Dazu zählen etwa die Werte, auf deren Grundlage agiert wird und damit die Unternehmenskultur. Dazu gehören auch die Bedingungen, die die Entscheidungen beeinflussen.

Volker Schneider



Volker Schneider arbeitet als Berater, Trainer und Coach für Führungskräfte.

info@volkerschneider.net