

Führungsintelligenz an Stelle von 08/15-Rezepten

Es ist an der Zeit, ein neues Führungsverständnis zu etablieren, das sich von den einfachen Rezepten verabschiedet und Konsequenzen daraus zieht, dass Führung ein hochkomplexer Prozess ist.

Der Chef ist der Kündigungsgrund Nummer eins für viele deutsche Arbeitnehmer. Das besagt eine Studie, die 2009 an der Ruhr Universität Bochum durchgeführt wurde – 3.500 Arbeitnehmer hatten teilgenommen. Und eine Langzeitstudie des Instituts für Soziologie und Sozialpsychologie an der Universität Hannover zeigt Jahr für Jahr auf, dass die Angestellten auf Seiten der Vorgesetzten vor allem eines vermissen: Mitarbeiterorientierung.

Woran liegt es, dass den meisten Vorgesetzten die Führungskompetenz abgesprochen wird? Häufig genug werden Topmitarbeiter aufgrund hervorragender fachlicher Leistung von heute auf morgen zum Vorgesetzten ernannt. Jedoch: Sie mögen Spitzenleistungen in ihrem Fachbereich erbracht haben – die Fähigkeit, Kunden zu begeistern, macht aus einem Topberater nicht automatisch einen guten Agenturleiter. So sehen sich viel Agenturleiter urplötzlich einer hochkomplexen Herausforderung ausgesetzt, die sie kaum meistern können, weil sie auf die Stufe ihrer Inkompetenz befördert worden sind. In luftigen Höhen werden sie jeden Tag mit einer Vielzahl an Führungssituationen konfrontiert, die sie überfordern. Denn sie übernehmen die Position mit der falschen Vorstellung, Führen sei etwas Simples.

So vermuten sie, mit der Beförderung automatisch zur Führungskraft gewachsen zu sein. Aber zum Agenturleiter wird man nicht geboren. Vielleicht belegen sie noch einen „Schnellkurs zur Führungskraft“, der suggeriert, die notwendigen Führungsqualifikationen könnten im Seminarraum erworben werden. Dort erlernen sie jedoch lediglich Führungstechniken.

Der klassische Lösungsweg des traditionellen Vor-Gesetzten: Er wendet einen Führungsstil an, den er für den allein seligmachenden hält. Doch so einfach ist es nicht – die Führungs-

arbeit ist bunt wie ein Kaleidoskop. Jede Führungssituation, jedes Gespräch mit einem Mitarbeiter in der Agentur verläuft anders und individuell. Dazu ein Vorschlag: Der Agenturleiter sollte einmal überlegen, mit welchen verschiedenen Führungssituationen er sich allein im letzten Monat beschäftigen musste. Nehmen wir nur den kleinen Ausschnitt der Mitarbeitergespräche, die er geführt hat – etwa das Motivationsgespräch mit dem demotivierten Berater, das Konfliktgespräch mit dem mobbenden Mitarbeiter, das Kritikgespräch mit dem Angestellten, dem allzu viele Fehler unterlaufen. Allein dieser überschaubare Ausschnitt der Mitarbeiterkommunikation veranschaulicht die Komplexität der Führungsarbeit.

Die Antwort lautet: FührungsIntelligenz entfalten

Worin liegt die Problemlösung? Andere Mitarbeiter schnitzen? Die Abläufe in der Makleragentur vereinfachen? Nein, natürlich nicht. Der Agenturleiter, der sich verbessern, der Vor-Gesetzte, der sich zur Führungskraft entwickeln will, muss an derjenigen Stellschraube ansetzen, auf die nur er allein Einfluss hat, dann aber auch den größtmöglichen: bei sich selbst. Das Ziel besteht darin, FührungsIntelligenz zu entwickeln, also die Fähigkeit, zweckvoll in Führungsprozessen zu handeln, vernünftig zu denken und sich aktiv und ziel führend mit der Führungsumgebung – mit den Mitarbeitern und im Rahmen der Agenturstrukturen – auseinanderzusetzen. Freilich muss die Entwicklung der FührungsIntelligenz einen Bezugspunkt haben, von dem aus beurteilt werden kann, was etwa „zweckvolles Handeln“ und „vernünftiges Denken“ konkret heißt. Dieser Bezugspunkt ist das Erreichen der Ziele der Makleragentur. Führungsintelligente Agenturleiter führen sich selbst und ihre Mitarbeiter derart, dass sie dazu beitragen, diese Ziele zu erreichen. Dazu sind vier Schritte notwendig.

Schritt 1: Die Komplexität der Führungsprozesse anerkennen. Der Agenturleiter muss jeden Mitarbeiter als Individuum ansehen und die Einzigartigkeit jeder Gesprächssituation als neue Herausforderung akzeptieren, der mit 08/15-Standardrezepten nicht beizukommen ist.

Natürlich sollte er prüfen, ob ein bewährtes Erfolgsrezept auf die neue Führungssituation zumindest in Teilen übertragbar ist. Aber der holzschnittartige Transfer einer etablierten Lösung auf die neue Herausforderung ist abzulehnen – denn das ist nur die bequemste Lösung.

Schritt 2: Rollen annehmen und mehrere Intelligenzhüte aufsetzen. Das Zusammentreffen von Agenturleiter, Mitarbeiter und Geschäftsprozessen generiert tagtäglich individuelle Führungssituationen, die der Agenturleiter am besten bewältigen kann, wenn er in der Lage ist, gleich mehrere Rollen auszufüllen. Es genügt nicht, eindimensional als Kommunikator, Innovator, Mentor oder Kontrolleur unterwegs zu sein. Es geht darum, sich mehrere FührungsIntelligenz-Hüte aufsetzen zu können. Das setzt voraus, überhaupt erst einmal über mehrere Hüte im Führungsschrank zu verfügen, auf die der Agenturleiter bei Bedarf zugreifen kann.

Schritt 3: Intelligenz-Set erwerben. Ebenso wie die multiple Intelligenztheorie nach Howard Gardner darauf verweist, der Mensch besitze verschiedene Intelligenzen, setzt sich die FührungsIntelligenz aus einem Set an Intelligenzfaktoren zusammen: Der Agenturleiter verfügt über Fachintelligenz, kommunikative Intelligenz, emotionale Intelligenz, soziale, methodische Intelligenz und Team-Intelligenz. Erst im Zusammenspiel dieser Faktoren bildet sich FührungsIntelligenz heraus.

Schritt 4: Bereitschaft zur ständigen Selbstreflexion erarbeiten. Der führungsintelligente Agenturleiter hat Lust auf Veränderung und auf Weiterentwicklung. Dies drückt sich in der Bereitschaft und Fähigkeit zur ständigen Selbstreflexion aus. Nach (so gut wie) jeder Führungssituation, nach (so gut wie) jedem Mitarbeiterkontakt geht er in die Selbstbefragungsphase: Was hat in dieser Situation wirklich gut geklappt? Hat das Gespräch dazu beigetragen, dass der Mitarbeiter noch besser in der Lage ist, die Agenturziele zu erreichen? Hat es dazu geführt, dass er sich als Mit-Gestalter der Geschäftsprozesse in der Agentur einbringen kann und will? Welche meiner Verhaltensweisen kann ich optimieren, welche Handlungsalternativen muss ich mir erarbeiten, um noch flexibler und angemessener auf die Menschen und die Führungssituationen eingehen zu können?



Sinnvoll ist es, ein Fremdfeedback einzuholen – durch Gespräche mit anderen Agenturleitern, durch ein 360-Grad-Feedback, durch ein Assessment, durch einen Kompetenz-Check, bei dem der Agenturleiter seine Fähigkeiten messen lässt. Hilfreich ist es, ein Tagebuch zu führen und seine Tätigkeit im Schreibprozess zu spiegeln. Die schriftliche Auseinandersetzung erlaubt es, eine Distanz zu sich selbst einzunehmen. Aus der Helikopter-Position gelangt der Agenturleiter zu einem höheren Grad an Objektivität.

Agenturleiter, die FührungsIntelligenz entwickeln, gehen im Vergleich zu den Vereinfachern den schwierigeren Weg. Es ist jedoch ein Weg, mit dem sie der Komplexität der Führungsrealität gerecht werden. Der entscheidende Aspekt, die Komplexität zu beherrschen, liegt in der selbstkritischen und konstruktiv-produktiven Beschäftigung des Agenturleiters mit den Bedingungen seines Denkens und Handelns. Dazu zählen die Werte, auf deren Grundlage er agiert. Ebenfalls dazu gehören die Aspekte, die seine Entscheidungen beeinflussen, und die Fähigkeit, Veränderungen in einem sich ständig wandelnden Umfeld zu managen.

Mit der Reflexionsarbeit allein ist es nicht getan: Denn nun muss der Agenturleiter immer wieder aufs Neue festlegen, was all dies für sein Handeln in konkreten Führungssituationen bedeutet – für Führungsaktivitäten etwa wie die Delegation, die Teammotivation, die Konferenzführung, das Mitarbeitergespräch.

Volker Schneider

Der Autor ist Experte für FührungsIntelligenz und zeigt Führungskräften, wie sie Komplexität in Management und Leadership beherrschen können. Seine Erfahrungen resultieren aus seinen erfolgreichen Führungstätigkeiten und der mehr als zehnjährigen Arbeit als Berater, Trainer & Coach für Führungskräfte. Kontakt: Tel.: 07253/98 26 80, E-Mail: info@volkerschneider.net, Internet: www.volkerschneider.net