

Innovative Führung

Führungsmethodik ist der Engpass zum Führungserfolg

Von Dr. Wolfgang Schröder, PERSONAL-SYSTEME

16.08.2010 – Immer häufiger belegen Studien, dass Führungskräfte ihre Aufgaben nicht richtig erfüllen. Es müssen neue Führungsmodelle her. Mit einer innovativen Methodik wird Führung effektiver, motivierender und einfacher. Die Manager Performance Map III ist eine solche neue Methodik für Führungskräfte.



Bild: Fotolia.com

Führungskräfte taugen nichts - Deutsche zweifeln an der Kompetenz von Führungskräften, das jedenfalls schreibt der NTV-Ratgeber [1]. Manager- und Vorgesetzten-Bashing ist derzeit „in“ und die Beschimpfung von Führungskräften wird mit immer mehr Studien belegt. Über 36 Prozent der Arbeitszeit sollen ungenutzt verloren gehen, rechnen die Czipin-Produktivitätsstudien [2] seit Jahren vor. Umfragen von Gallup, Hay und anderen zeigen, dass Manager es zuverlässig schaffen, ihre Mitarbeiter zu **demotivieren**. Rund 66 Prozent der Mitarbeiter sollen laut einem Beitrag in der FTD [3] nur Dienst nach Vorschrift machen mit einem Schaden von 92 bis 121 Milliarden Euro. Natürlich sollen diese Horrormeldungen drastisch verdeutlichen, dass nun unbedingt Beratungsleistung gekauft werden muss. Wenn dieses „Forschungsinteresse“ berücksichtigt wird, indem man die Ergebnisse um beispielsweise 50 Prozent reduziert, dann scheint der Wirkungsgrad von Führung trotzdem erschreckend niedrig zu sein.

Nur bei oberflächlicher Ursachenanalyse sind die Führungskräfte die Schuldigen für diese fatalen Ergebnisse. Wer etwas tiefer gräbt, stößt auf die wirklichen Verursacher. Experten müssen sich die Frage gefallen lassen: „Stellt ihr Experten für Führung und Personalarbeit eigentlich die Theorien, Rahmenbedingungen und das Handwerkzeug zur Verfügung, mit denen Führungskräfte effektiver und motivierender führen könnten?“ Hier liegt der Hase im Pfeffer. Es ist an der Zeit, alte Zöpfe abzuschneiden und neue Wege zu gehen. Das soll hier über vier Thesen dargestellt werden:

1. Die alten Führungsmodelle sind heute nicht nur nutzlos, sondern sogar schädlich.
2. Führungsinstrumente sind nicht für Führungskräfte gemacht worden.
3. Das Kernproblem: Führungskomplexität. Die Lösungen: Wie Albert Einstein denken oder Führungsmethodik nutzen. Entscheidungen aus dem Bauch funktionieren nicht.
4. Mit innovativer Methodik wird Führung effektiver, motivierender und einfacher: Die Manager Performance Map III.

Die alten Führungsmodelle sind heute nicht nur nutzlos, sondern sogar schädlich

Hinter jeder guten Praxis steckt eine gute Theorie (die manchmal nur intuitiv verfolgt wird). Heute führen die meisten Führungskräfte entweder ohne reflektierte Führungstheorien, aus dem Bauch heraus, weil sie Führung nie gelernt haben oder sie führen auf der Basis völlig veralteter Führungstheorien. Sicherlich 80 Prozent aller Führungstrainings nutzen als

grundlegende Führungstheorie eine Version des Gridmodells.



Grid-Grundmodell

Im Mittelpunkt steht das **Verhalten der Führungskraft**, das sich zwischen den Gegensätzen „Mitarbeiterorientiert“ und „Aufgabenorientiert“ abspielen soll. Diese Modelle sind aus drei Gründen heute nicht nur nutzlos, sondern sogar außerordentlich schädlich:

A. Die Grundlagen dieser Modelle stammen aus den Jahren 1948 bis 1960. In dieser Zeit konnten sich Führungskräfte einen „autoritären“ also aufgabenorientierten Führungsstil leisten, insbesondere in der Produktion. Das ist heute der direkte Weg in die (innere) Kündigung.

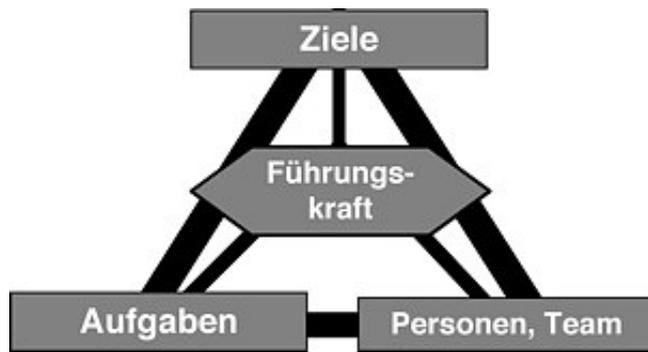
Die letzte Ausgeburt dieser Führungstheorie – das situationsgerechte Führen – ist deshalb nichts anderes als ein Freibrief für Willkür-Führung. Damit kann jedes Führungsverhalten gerechtfertigt werden, selbst unethisches Verhalten, denn die „Situation“ kann immer als Ausrede herhalten. Heute müssen Führungskräfte authentisch, berechenbar und werte-orientiert erlebt werden. Respektvolles Verhalten, mit dem das Selbstwertgefühl des Mitarbeiters *und* der Führungskraft aufrechterhalten wird, ist die Grundlage kooperativer Führung und eben keine wählbare Verhaltensalternative, wie im Grid-Modell.

B. Dieses Modell hat zur Unterscheidung von Leadership (=> Personen) und Management (=> Aufgaben) geführt. Der Managementanteil der Führung wurde und wird immer noch systematisch abgewertet. Die Steigerung der „intrinsischen“ Motivation über Mitarbeiterorientierung und über die soft facts wurde zum Credo und hat manchem „Guru“ mit oft abenteuerlichen Theorien die Tür zu Führungstrainings geöffnet. Einiges davon hat zur besseren Selbsterkenntnis von Führungskräften beigetragen, aber den Führungserfolg hat das nicht gesteigert. Es wurde die Tatsache übersehen, dass Leadership und Management zwei Seiten *einer* Medaille sind und sich ergänzen. So ist *Anerkennung* einer der wirksamsten intrinsischen Motivatoren. Management jedoch schafft durch Strukturierung von Arbeitsinhalten und Zielvereinbarungen erst die Voraussetzungen, um ehrliche und begründete Anerkennung geben zu können. Gute Führungskräfte sind beides, Leader und Manager, denn ein Leader ohne Managementfähigkeiten ist ein (vielleicht charismatischer) Prophet und umgekehrt haben wir es mit perfektionierenden Verwaltern der Vergangenheit zu tun.

C. Die alten Grid-Modelle haben die Weiterentwicklung von Führung behindert. Heute gilt: **Führung bedeutet Ziele (= erwünschte zukünftige Ergebnisse) zusammen mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern über geeignete Wege**

(Aufgaben) zu erreichen.

Das erfordert aber ein neues Modell:



Performance-Dreieck-Modell

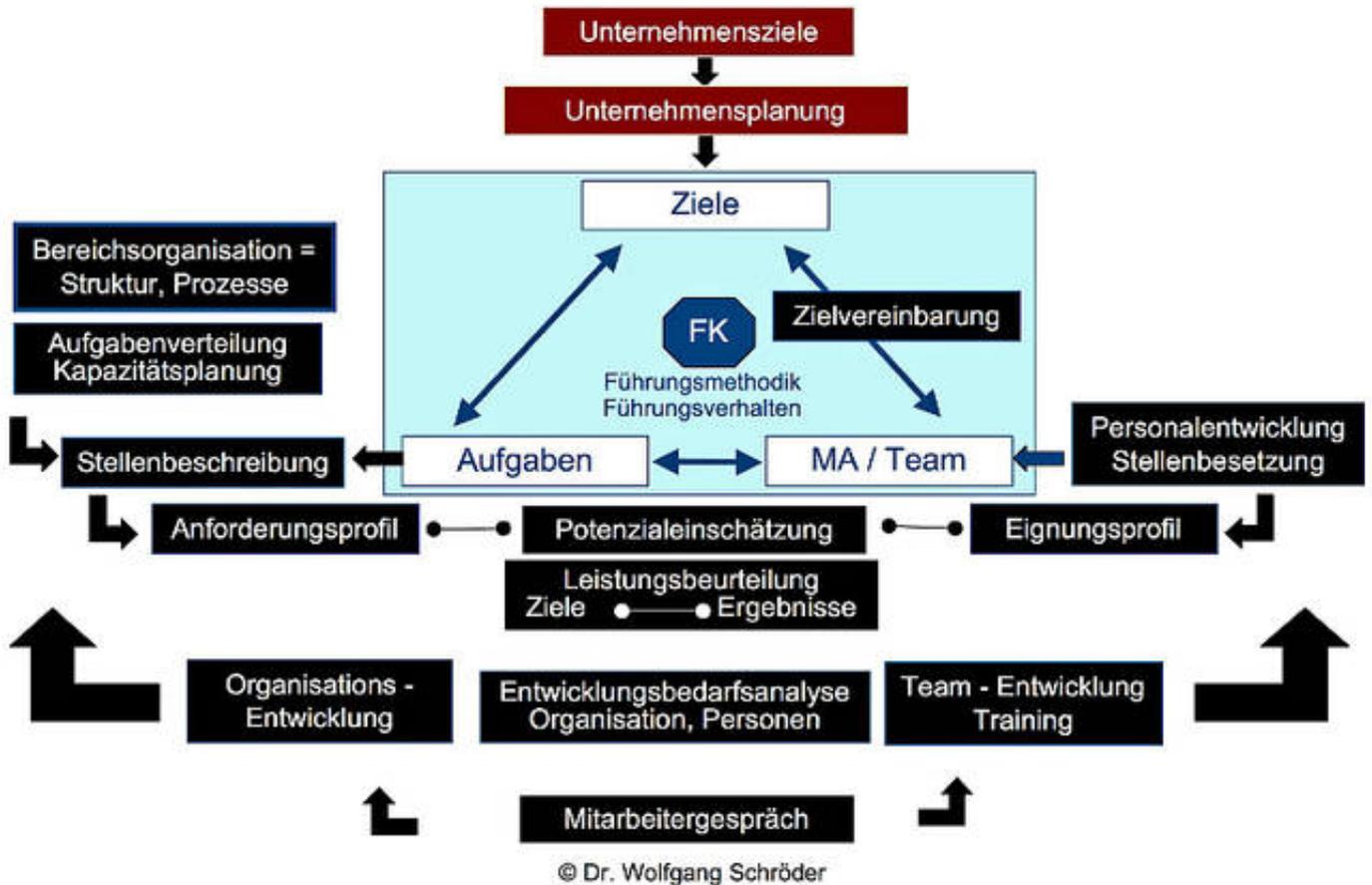
Erst wenn der Zweck und die Funktion von Führung im Unternehmen als Grundlage zur Theoriebildung hinterfragt werden, ergibt sich ein Führungsmodell, das wesentlich nützlicher ist, um Führungsrealität zu erklären und Handlungsvorschläge an den richtigen Stellen abzuleiten. Die wichtigen Einflussgrößen der Rahmenbedingungen im Unternehmen für individuelle Führung wie die Einbindung in die Unternehmensstrategien oder die Existenz unternehmensweiter Führungssysteme sollen hier nicht weiter vertieft werden. Mit diesem Modell können alle Themen identifiziert werden, die individuellen Führungserfolg beeinflussen. Mit was und wie gut ist eine Führungskraft zum Beispiel in der Lage,

- die Ziele für den Verantwortungsbereich zu definieren und zu vereinbaren?
- die besten Wege = Aufgaben auszuwählen?
- Aufgaben und MitarbeiterInnen zu kombinieren und Personalkapazitäten zu planen?
- Bildungs- und Entwicklungsbedarf zu ermitteln und zu decken?
- für interessante und herausfordernde Arbeitsinhalte zu sorgen?
- Mitarbeiter in diese Führungsprozesse einzubeziehen?

Diese Führungsaufgaben muss eine Führungskraft im Griff haben, will sie Effektivität und Motivation steigern. Genau auf diesen Feldern identifiziert der Gallup-Engagement-Index die Ursachen für niedrige Motivation. Natürlich benötigen Führungskräfte Kommunikationskompetenz, um diese Führungsaufgaben zu realisieren. Viel wichtiger ist aber die Qualität der Inhalte von Kommunikation. Wenn die Führungsinhalte nichts taugen, dann kann recht schnell der Eindruck entstehen, dass die Führungskräfte nichts taugen. Die Qualität der Führungsinhalte soll über Führungsinstrumente gesichert werden.

Führungsinstrumente sind nicht für Führungskräfte gemacht worden

Personalspezialisten haben viele Führungsinstrumente und noch mehr Führungstechniken entwickelt. Mit dem Performance-Dreieck-Modell zur Führung lassen sich wichtige Instrumente problemlos zuordnen.



Performance-Dreieck-Modell zur Führung und Führungsinstrumente

Alle Instrumente sind seit Jahren bekannt, scheinen aber den Führungserfolg ebenfalls nicht wesentlich zu steigern. Das liegt an der Konzeptqualität und an den Interessen, die mit den Instrumenten verfolgt werden:

Die Konzeptqualität mancher Instrumente ist so niedrig, dass sogar **kontraproduktive Effekte** erzielt werden. So wird heute immer noch mit Leistungsbeurteilungskonzepten gearbeitet, die schon vor 30 Jahren nicht funktioniert haben und die Aktualität von Stellenbeschreibungen lässt nach wie vor zu wünschen übrig. Bildungsbedarfsanalysen sind weiterhin eine methodische Schwachstelle und Training ist oft immer noch identisch mit Seminarbesuchen, obwohl bekannt ist, dass Seminare den Wissenstand verändern können, aber wegen der Transferproblematik kaum das Verhalten am Arbeitsplatz. Instrumente für die Kapazitätsplanung und Arbeitsverteilung fehlen – außerhalb der Produktion.

Die meisten Instrumente haben Unternehmensinteressen im Fokus und deshalb brechen sie wie Projekte mit Abgabeterminen auf Führungskräfte hernieder: Zielvereinbarungen am Jahresanfang um die Unternehmensziele zu erreichen, Leistungsbeurteilungen um variable Entgeltbestandteile zu verteilen, Stellenbeschreibungen um das Qualitätsaudit zu bestehen und Bildungsbedarfe werden erfasst, um das Weiterbildungsprogramm zu erstellen.

Die Instrumente dienen dazu, Informationen für wirklich wichtige unternehmensweite Human Resources Themenstellungen zu sammeln und deshalb werden sie als „Projekt von außen und oben“ erlebt. Langjährige Erfahrungen zeigen, dass die dazu verteilten Broschüren, Unterlagen und Formblätter nicht geeignet sind, Führungsfähigkeiten dauerhaft zu erhöhen. Die Instrumente stehen nebeneinander, obwohl sie stark vernetzt sind und wohlgemeinte detaillierte Unterstützungsbeigaben treffen auf Führungskräfte, denen die konzeptionelle Gesamtsicht und die Informations- und Faktenbasis für belastbare Aussagen fehlen. Sie haben ihre Führungsthemen eben nicht so gut im Griff, wie ihre Fachthemen, für die sie (hoffentlich) lange und gut ausgebildet wurden. Deshalb stellen sich viele Führungskräfte die „WHID-Frage“: „Was Habe Ich Davon?“ Ihr persönlicher Nutzen steht nicht im Mittelpunkt.

Wir haben den zweiten Schritt vor dem ersten gemacht!

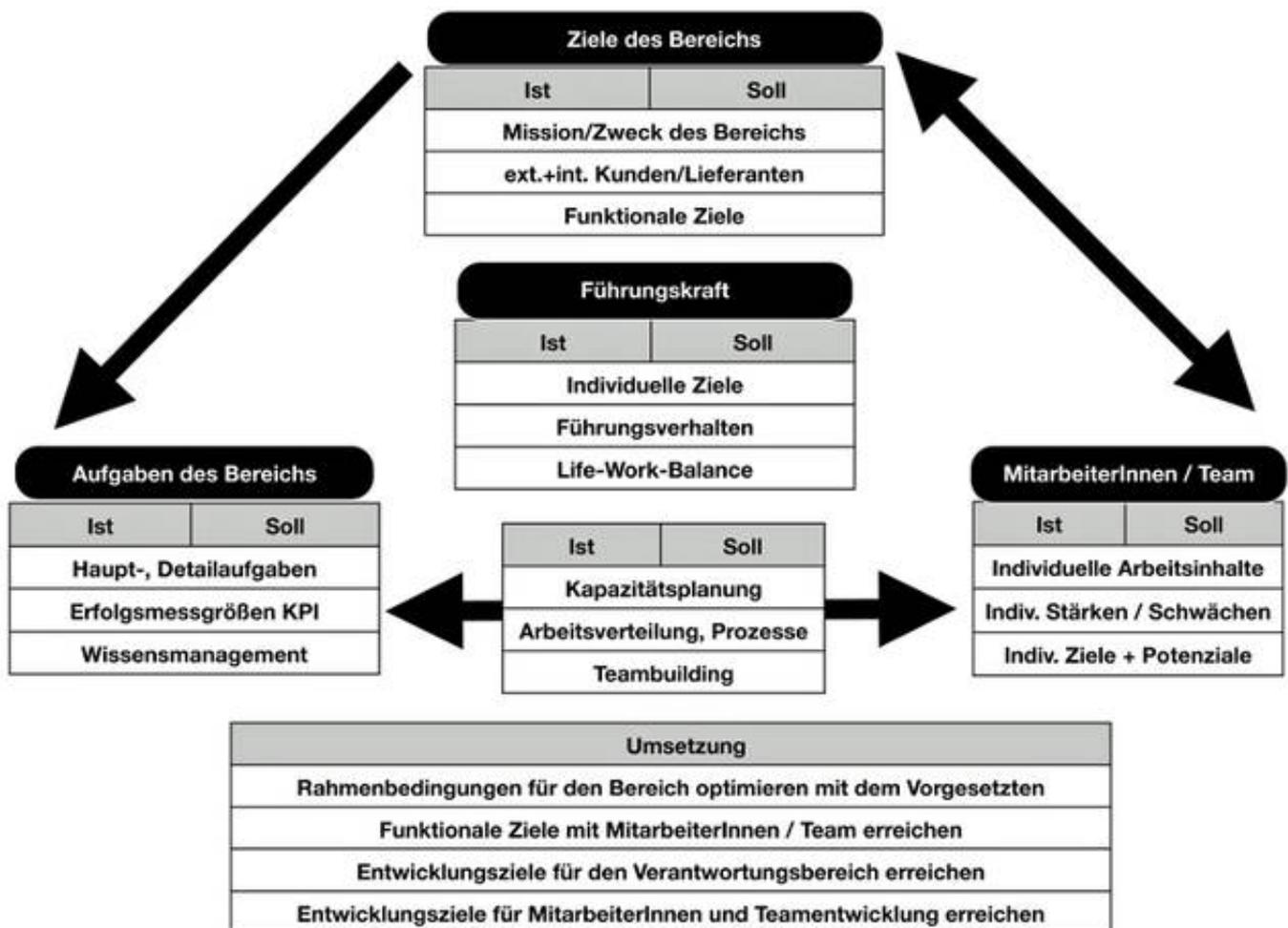
Zuerst benötigen Führungskräfte ein **Führungsinstrumentarium**, mit dem sie ihre Führungsaufgaben im eigenen Verantwortungsbereich in den Griff bekommen, das sie kontinuierlich anwenden und fortschreiben, das Führungsentscheidungen erleichtert und Mitarbeiter in Führungsprozesse einbezieht. Erst dann werden aus diesem Instrumentarium die Informationen abgeleitet, die aus Unternehmenssicht zentral erfasst werden müssen.

Außerdem fließen Informationen, wie bei Zielvereinbarungen, in das Instrumentarium der Führungskraft hinein, damit Ziele vor Ort auch wirklich erreicht werden. Hätten Führungskräfte dieses Instrumentarium, wären die Konsequenzen beachtlich: Führungskräfte könnten effektiver und motivierender führen. Die unternehmensweiten Führungssysteme könnten einfacher gestaltet werden. Sie würden trotzdem bessere Ergebnisse bringen, denn die Informationsqualität, die Führungskräfte einbringen, wäre wesentlich höher. Dazu müssen Führungskräfte aber die Informationskomplexität in den Griff bekommen.

Das Kernproblem: Führungskomplexität

Die Lösungen: Wie Albert Einstein denken oder Führungsmethodik nutzen. Entscheidungen aus dem Bauch funktionieren nicht.

Die Informationskomplexität von Führung wird völlig unterschätzt. Die folgende Abbildung zeigt wichtige Informationen, die berücksichtigt werden müssen, wenn Führungskräfte führen wollen.



Performance-Dreieck-Modell zur Führung und notwendige Informationen

Je mehr Mitarbeiter und je breiter oder schwieriger der Verantwortungsbereich, desto größer ist die Informationsmenge. Alle diese Fakten und Einschätzungen muss eine Führungskraft zuerst einmal erarbeiten und irgendwo festhalten, um

sie dann zu überprüfen, zu nutzen und fortzuschreiben. Um belastbare Führungsentscheidungen zu treffen, muss die Führungskraft diese Informationen mit Führungs-Know-how verknüpfen. Das Know-how muss **präsent** und **praxisorientiert** sein. Es darf sich also nicht in diversen Seminarordnern befinden und muss direkt auf die individuelle Führungssituation anwendbar sein.

In diese „Denk-Prozesse“ soll nun die Führungskraft auch Mitarbeiter und Team einbeziehen, denn aus Betroffenen müssen **Beteiligte** werden, damit die Arbeit motiviert und das Wissen der Mitarbeiter die Entscheidungen verbessert. Dann ist noch etwas zu beachten: Da bekanntlich nichts so stabil ist wie Veränderungen, müssen Pläne in der Regel nachjustiert und Zielerreichungsprozesse immer kontinuierlich begleitet werden. Entscheidungen und Pläne müssen also schriftlich vorliegen und einfach veränderbar sein.

Hier wird das Kernproblem von Führung deutlich: Führung ist eine hochkomplexe Herausforderung und die mangelhafte Beherrschung der Informationskomplexität ist die wichtigste Ursache für niedrige Führungsleistungen. Wer diese Komplexität ohne Methodik im Kopf beherrschen **kann**, ist mit Albert Einstein vergleichbar, der ja das Einstein-Rätsel im Kopf lösen konnte.

Wer diese Komplexität ohne Methodik beherrschen **will**, kann Führungsentscheidungen nur nach dem Motto Pi x Daumen aus dem Bauch treffen – mit den bekannten Ergebnissen. Nachweisbar kann aber jeder mit der richtigen Methodik das Einstein-Rätsel lösen und für Führung steht ebenfalls ein innovatives Instrument zur Verfügung, das sich bewährt hat.

Manager Performance Map III (MPM III): Führung wird effektiver, motivierender und einfacher

Die Führungskomplexität kann heute mit technischer Hilfe, der MPM III, reduziert werden. Die MPM III ist vergleichbar mit einem **Navigationsprogramm**. Ein Navi fasst viele Landkarten und Stadtpläne zusammen, enthält Informationen über Tankstellen und Hotels, informiert über Staus und schafft Entscheidungsgrundlagen für die Routenplanung. Ein Navi reduziert die Informationskomplexität durch Informationstechnik.

Auf ähnliche Weise unterstützt die MPM III Führungskräfte bei ihrer Führungsarbeit. Die Map enthält praxiserprobte(s) Führungswissen und -methoden für alle Führungsaufgaben: Von der Ziel- und Missionsdefinition des eigenen Verantwortungsbereichs und der Analyse von internen/externen „Kunden- und Lieferantenbeziehungen“, über die Aufgabenplanung und -zuordnung zu Personen, die Personalkapazitätsplanung, das Wissensmanagement, die Planung von Entwicklungsmaßnahmen für Mitarbeiter und Bereich bis hin zur erfolgreichen Umsetzung über "smart-formulierte" Ziele und Projektmanagement.

Mit der MPM III erfasst die Führungskraft alle relevanten Informationen für den eigenen Verantwortungsbereich und verknüpft sie mit Führungs-Know-how. Führungstheorie wird also direkt **umgesetzt**. Dafür nutzt die MPM III als technologische Basis Microsoft Excel, die verbreitete Standardanwendung. Durch die menügesteuerte Benutzeroberfläche ist die Einarbeitungszeit selbst für Anwender ohne Microsoft Excel-Kenntnisse denkbar kurz, denn die Software arbeitet nur im Hintergrund.

Microsoft Excel wird nicht als mathematisches Recheninstrument eingesetzt, sondern hilft bei der Strukturierung von Informations-, Denk- und Beurteilungsprozessen. Informationen werden nur einmal eingegeben und stehen dann durch Verlinkungen überall dort zur Verfügung, wo sie benötigt werden. Mit Führungswissen und -methoden verknüpft, werden bessere Entscheidungen getroffen. Wie beispielsweise Ziele/Aufgaben und Personen kombinierbar sind, kann „spielerisch“ simuliert werden. Der daraus entstehende Bildungs- und Entwicklungsbedarf ist einfach abzuleiten, denn alle notwendigen Informationen und das dazu notwendige Führungs-Know-how werden punktgenau zur Verfügung gestellt. Informationstechnik reduziert Informationskomplexität, wie beim Navi. Die Methodik liefert intelligentes Datenfeedback. Analyseergebnisse werden gezielt bei Entscheidungen eingespielt. Durch die (überraschende)

Kombination von Informationen werden eingefahrene Sichtweisen infrage gestellt und es entstehen neue, kreative Lösungen.

Entscheidungsgrundlagen sind dokumentiert und können einfach an veränderte Situationen angepasst und dauerhaft fortgeschrieben werden. Ergebnisse, Formulare oder Projektpläne können ausgedruckt oder mit einem Beamer präsentiert werden, damit die Mitarbeiter in die Führungsprozesse einbezogen werden. MPM III schafft die Grundlagen für **kooperative Führung**. Wie soll Kooperation funktionieren, wenn Führungsstrategie und operative Umsetzungspläne weder existieren noch „visualisiert“ und besprochen werden können?

Die Map entwickelt sich mit der Führungskraft und deren Aufgaben weiter, ist also keine "Eintagsfliege", sondern ein langfristig angelegtes Führungstool, das zum permanenten „Führungscoach“ wird. Außerdem kann die Führungskraft mit den Ergebnisblättern der Map nachweisen, dass sie ihre Führungsaufgaben im Griff hat. Das konnte sie bisher nicht.

Die Führungsmethodik entscheidet über den Führungserfolg. Führungskräfte können so Führungstheorie in konkrete **Führungspraxis** umsetzen und der Einfluss auf Arbeitseffektivität und Motivation kann messbar belegt werden.

Hinweis

Ergebnisse und eine Demoversion der MPM III finden Sie hier:

Dr. Schröder Personalsysteme [4]

Eine ausführliche Beschreibung zum Personal- und Bereichsmanagement auf der Grundlage der Manager Performance Map finden Sie auch in unserem Handbuch:

Personal- und Bereichsmanagement: Basis für den Führungserfolg von Führungskräften [5]

Über den Autor



Dr. Wolfgang Schröder

Diplom-Kaufmann, Dr. rer.pol. Wolfgang Schröder ist Leadership- und Managementexperte, Autor zahlreicher Bücher und Fachartikel, Unternehmensberater sowie Trainer und Managementcoach in Personal- und Führungsfragen.

Dr. Wolfgang Schröder
PERSONAL-SYSTEME
Genkeler Str. 47
58540 Meinerzhagen

Telefon 02354 - 6566

E-Mail Dr.W.Schroeder@t-online.de

Web www.dr-schroeder-personalsysteme.de

[1] <http://www.n-tv.de/ratgeber/Fuehrungskraefte-taugen-nichts-article59787.html>

[2] <http://www.czipin.com/>

[3] <http://www.ftd.de/karriere-management/karriere/:mitarbeiterbindung-resignation-greift-im-arbeitsleben-um-sich/50095106.html>

[4] <http://www.dr-schroeder-personalsysteme.de/1.htm>

[5] <http://www.business-wissen.de/handbuch/personal-und-bereichsmanagement/>

© 2011 www.business-wissen.de