

Schlechte Führung gibt es überall, gute nicht – Der Spagat zwischen Realität, Idealbild und Zukunft

Die Mitarbeiter sind unser wichtigstes Kapital. Haben Sie diesen Satz schon einmal gehört? Derartiges schreiben sich viele Banken auf die Fahnen bzw. in ihre Wertebroschüren. Und was so schön klingt, ist auch plausibel. Sorgen die Mitarbeiter doch für die Erfüllung aller Ziele und Erlöse im Unternehmen. In der Realität erleben jedoch die Wenigsten eine dementsprechende Führungskultur bei ihrem Chef. Von Benjamin Kursatzky

Jeder Vierte hat schon einmal seine Arbeitsstelle wegen eines Vorgesetzten gekündigt, weil ihn die Art der Führung krank machte. Zudem betreiben 70% Dienst nach Vorschrift und 15% haben bereits innerlich gekündigt. So kosten allein die innerlichen Kündiger die deutsche Wirtschaft zwischen 73 und 95 Mrd. Euro pro Jahr, wie die jüngste Gallup-Studie ergibt. Hinzu kommt noch die Flucht der Leistungsträger, denn jede Führungskraft hat die Mitarbeiter, die sie verdient (im schlimmsten Fall also nur noch die, die keine bessere Anstellung finden). Doch es gibt auch Hoffnung, denn die Zukunft stellt immer höhere Anforderungen an das Thema Führung, was mehr Arbeitsglück und auch bessere Leistungen mit sich bringt.

Schlechtes Führen ist einfach, gutes Führen leider nicht

Niemand behauptet, dass Mitarbeiterführung einfach ist. Von Motivieren, Fordern, Fördern, Organisieren, Kon-

trollieren bis hin zum Sanktionieren - oft unter Zeitdruck und in derartig dynamischen Zeiten ist sicher nicht jedermanns Sache. Aber vielleicht sollte auch nicht jedermann Führungskraft werden. Tatsächlich führen allzu oft Kontakte, Selbstdarstellung und „Ja-Sager-Mentalität“ zur begehrten Beförderung, wenn gleich auch Fachkompetenz und Erfahrung in Studien als Gründe genannt werden. So oder so, mit echter Führungseignung hat das nichts zu tun. Nach dem sogenannten Peter-Prinzip könnte man auch sagen, die Leute werden aus der Kompetenz in ihrem alten Job in die Inkompetenz in der Vorgesetztenrolle hineinbefördert.

Das Verhalten mancher Führungskräfte ist dabei fast tragisch. Ich selbst kannte einmal einen Vorgesetzten, der es auf die Spitze brachte und seine eigene Überforderung auf die Mitarbeiter abwälzte. Er nannte diesen Stil „weisungsloses Führen“, bei der alle Verantwortung beim Mitarbeiter liege, im Grunde war es aber ein „führungsloses Führen“

und endete schließlich in einer deutlichen Verkleinerung des Teams. Aber auch bei wohlwollenden Chefs gilt oft „gut gemeint ist nicht gut gemacht“. Die positive Nachricht lautet allerdings, Führung lässt sich in vielerlei Hinsicht lernen.

Die ideale Führungskraft – Mit 14 Kriterien zum Erfolg

Gute Führung ist nicht einfach, aber auch kein Hexenwerk. Vorgesetzte, die folgenden Stil weitgehend beherrschen, dürfen sich als qualifiziert betrachten. Die anderen sollten erstens ein ehrliches Feedback einholen, wo Sie stehen (von Kollegen, eigenen Vorgesetzten und vor allem Mitarbeitern), zweitens daraus Handlungsfelder identifizieren, priorisieren und Stück für Stück angehen sowie drittens üben, üben, üben! Dabei hilft es, Vorbilder zu beobachten, zu analysieren und nachzuahmen, mit „Trial & Error“ auszuprobieren und zu reflektieren und die Methoden der Führung (von Persönlichkeitsbetrachtungen à la INSIGHTS MDI,

den verschiedenen Führungsstilen und der 2-Faktoren-Theorie bis zur Reifegradtheorie) zu studieren. Nützlich können zudem Coachings und für neue Führungskräfte qualifizierte Paten im Unternehmen sein. Und darum geht es beim avisierten Führungsstil:

Geben Sie Sicherheit und einen klaren Rahmen

- 1.) Seien Sie Vorbild und authentisch, kennen und leben Sie Werte, Stärken, Schwächen Offenheit und Ehrlichkeit
- 2.) Entwickeln und fördern Sie Ihre Mitarbeiter und nutzen Sie deren Stärken
- 3.) Kommunizieren Sie unbedingte Klarheit, konkret, nachvollziehbar und ehrlich (und zwar Ziele, Sinn der Aufgaben, Beiträge zum Ganzen, Werte, Feedbacks, gemeinsame Visionen und stets die für die Arbeit notwendigen Informationen)
- 4.) Seien Sie stets konsequent (belohnen Sie dabei die Besten, fördern Sie die Mitte und trennen Sie sich von Problemfällen)

Sorgen Sie für eine gute Stimmung

5.) Seien Sie präsent, hören Sie Ihren Mitarbeitern aktiv zu und gehen Sie individuell auf deren Bedürfnisse ein

6.) Geben Sie Wertschätzung (individuell, öffentlich, nachvollziehbar und angemessen), stehen Sie nach außen zu Ihren Leuten und bereiten Sie ihnen auch mal eine kleine, persönliche Freude

7.) Schaffen Sie ein Gruppen- und Zugehörigkeitsgefühl („Wir sind die Besten“) und achten Sie ganz genau auf Intriganten, Dauernörgler und Trittbrettfahrer

8.) Denken Sie positiv und machen Sie die Dinge mit Spaß und gern auch mal etwas verspielt (Gamification ist sogar ein Trend)

9.) Lassen Sie Freiräume (für Work Life Balance, Selbstverwirklichung etc.)

Optimieren Sie die Arbeitsweise

10.) Weniger ist mehr, eröffnen Sie nicht zu viele Baustellen gleichzeitig

11.) Seien Sie informell und meiden Sie unnötige Kontrollen und Bürokratie. Führen Sie zudem einen „systematischen

Mülleimer“ ein, in dem überflüssige Kontrollen und Bürokratie landen

12.) Vertrauen Sie Ihren Mitarbeitern, lassen Sie sie mitgestalten und delegieren Sie Arbeiten

13.) Lassen Sie Fehler zu, diese sind Lernmöglichkeiten. Trösten Sie, statt zu tadeln und achten Sie darauf, nie zu beleidigen, nie für Schwächen zu kritisieren oder Vorwürfe zu machen

14.) Seien Sie selbstkritisch, fordern Sie zudem von Anderen Kritik ein und stehen Sie zu Ihren Fehlern

Lesen Sie in der nächsten Ausgabe den zweiten Teil zur Führung in der Zukunft.



Benjamin Kursatzky ist Spezialist für strategische Zukunftsthemen bei der ADG Schloss Montabaur und Projektmanager der ADG-Denkfabrik.

Schlechte Führung gibt es überall, gute nicht – Der Spagat zwischen Realität, Idealbild und Zukunft, II. Teil

In der letzten Ausgabe konnten Sie lesen, wie sich Führung in der Realität nur allzu oft gestaltet, welche Auswirkungen daraus entstehen und wie gute Führung Stück für Stück und mit Hilfe von 14 Kriterien erreicht werden kann. Erfahren Sie heute, welche Rolle menschliches Geschick spielt und was Sie zur Führung der Zukunft wissen sollten...

Von Benjamin Kursatzky

Da jeder Mitarbeiter von seiner Persönlichkeit und seiner Entwicklungsstufe her anders ist und auch jede Situation individuelle Anforderungen mit sich bringt, reicht das sklavische Anwenden der in der letzten Ausgabe genannten 14 Kriterien allein nicht aus. Eine gute Führungskraft muss auch in der Lage sein, diese situativ und auf den Mitarbeiter bezogen anzuwenden. So ist bei Neulingen und Außenseitern vielleicht mehr auf eine Teamintegration zu achten und bei unruhigen Gruppen mehr auf eine wohlwollende Strenge und Autorität sowie auf die Ziele.

Genauso sollte die Führungskraft auch von ihrer eigenen Führungskraft geführt werden usw. Je weniger dieser Führungsstil allerdings „von oben“ gelebt wird, desto schwieriger wird es für die Führungskraft, diesen „nach unten“ zu praktizieren.

Führung der Zukunft - Wie geht es weiter?

Was die Zukunft bringt, zeichnet sich auch beim Thema Führung längst ab, und zwar durch die bestehenden Trends und Megatrends. Vor allem drei Felder dürften auch künftig die Richtung weisen:

1. Es wird schwieriger...

Komplexität, Dynamik, neue Kundenanforderungen, neue Technologien, hoher Wettbewerb etc. führen zu weiter wachsenden Anforderungen, um die Unternehmensziele zu erfüllen.

2. Die Mitarbeiter machen Änderungen nötig...

Demografie, Wissensgesellschaft, Individualisierung, Work Life Balance etc. verschärfen weiter den Kampf um die besten Mitarbeiter, die als zunehmend Genera-

tion Y-Angehörige oft eigene Vorstellungen und weniger emotionale Bindung an den Arbeitgeber mitbringen.

3. Es gibt neue Lösungen und Chancen...

Andererseits ermöglichen neue Technologien und neue Arbeitsweisen, bspw. in der grenzüberschreitenden Kommunikation zu jeder Zeit oder beim Generieren von Ideen über die „Crowd“, auch neue Lösungen.

Im Ergebnis werden die Aufgaben in vielen Bereichen des Unternehmens zu komplex und bedürfen zu viel Spezialwissen, als dass der Chef alles kontrollieren, bestimmen und koordinieren kann. Und selbst wenn er es könnte, würde das viel zu lange dauern, die Mitarbeiter würden demotiviert und der Chef selbst hätte vermutlich eine Arbeitsbelastung mit Burnoutgaran-

tie. Das ist oft schon heute so, wird sich aber noch weiter verstärken. Daher werden flexible Arbeitsformen mit motivierten, selbstständigen Mitarbeitern und Teams immer mehr gefragt sein. Ein weiterer Grund für diesen Wandel sind die Mitarbeiter selbst, die zunehmend knapp werden und sich Bevormundungen und andere Spezialitäten der klassischen Hierarchien oft nicht mehr gefallen lassen.

Die Umsetzung des in der letzten Ausgabe beschriebenen Führungsstils mit den 14 Kriterien begünstigt diese Arbeitsformen umfassend und wird so weiter an Bedeutung gewinnen. Darauf aufbauend wird es dann wichtigste Chef-Aufgabe sein, einen Rahmen zu schaffen und zu erhalten, in dem die Mitarbeiter optimal arbeiten können. Mit der richtigen Balance aus innerer Ordnung und kreativer Unordnung. Althergebrachte Chef-Aufgaben, bspw. aus

dem Hang zur größtmöglichen Kontrolle oder Bürokratieerhaltung verlieren hingegen weiter an Bedeutung. Das schafft Freiräume für die neuen Anforderungen. Interessant ist in diesem Zusammenhang auch der Artikel „Unternehmen für das 21. Jahrhundert – auf der Management-Basis des 20. Jahrhunderts?“ von Carsten Rhinow, der im ADG-Denkfabrik-Blog veröffentlicht wurde und unter www.denkfabrik.adgonline.de über die dortige Suchfunktion kostenlos abrufbar ist.

Im Team mehr erreichen

Möglicherweise könnten schließlich Arbeitsformen entstehen, bei der sich Teams aufgabenspezifisch und aus Eigenmotivation heraus finden, unter effektiven Arbeitsbedingungen und modernen Methoden über Grenzen und Hierarchien hinweg Lösungen entwickeln und sich anschließend auch wieder auflösen. Erste Schritte in Richtung flexible Arbeitsformen wurden dabei schon längst gegangen, bspw. mit demokratischen Formen ohne klassische Hier-

archien wie bei der Volksbank Heilbronn, den Beratungen Partake sowie Dark Horse oder dem Online-Versender Zappos.

Wie die flexiblen Arbeitsformen der Zukunft final aussehen werden, weiß aktuell noch niemand, zumal es hier auch noch „Kinderkrankheiten“ gibt und die Mitarbeiter oder Unternehmenskulturen oft noch nicht reif genug sind. Als Führungsstil für die Zukunft hingegen zeigt der beschriebene mit den 14 Kriterien schon heute seine Eignung, reüssiert er doch klar bei der Erfüllung der (künftigen) Maxime wie Flexibilität, bestmögliche Nutzung der Leistungspotenziale oder Mitarbeiterzufriedenheit.



Benjamin Kursatzky ist Spezialist für strategische Zukunftsthemen bei der ADG Schloss Montabaur und Projektmanager der ADG-Denkfabrik. Er ist Autor verschiedener Publikationen und promoviert derzeit berufsbegleitend zum Thema Geschäftsmodellinnovationen bei Banken.