

Wie Führung sicher scheitert und was gute Führung wirklich braucht

Zunehmende Komplexität und Vielfalt von Aufgaben kennzeichnen den Arbeitsalltag vieler Führungskräfte. Die Zunahme von regulatorischen Bestimmungen und ein tiefgreifender Veränderungsdruck durch Marktveränderungen führen zu einer Vielzahl zusätzlicher Aufgaben. Dies verändert die Aufgaben und Tätigkeiten auch der Mitarbeiter/innen maßgeblich. Somit sollte die Führungsarbeit an Bedeutung gewinnen und in der Relevanz steigen.

Von Floriane Kappler und Jürgen Schmidt-Hillebrand

An guten Absichten und dem festen Willen, eine gute Führungsarbeit zu leisten, fehlt es nicht. Gerade junge Führungskräfte starten ihre Karriere mit modernen Führungsidealien – und scheitern dann an sich selbst oder an verkrusteten Unternehmensstrukturen.

Welche Logik des Misslingens, welche Fallen und tradierten Denkmuster stecken hinter einer oft gut gemeinten, aber doch wirkungslosen Führungsarbeit und wie gelingt es, diese zu umgehen?

Hier werden zunächst die in der Praxis tausendfach erprobten Wege aufgezeigt, wie Sie in der Führungsarbeit sicher scheitern werden. Anschließend erhalten

Sie grundsätzliche Impulse für den Aufbau wirksamer Führungsarbeit und für die Entwicklung einer dafür erforderlichen Führungskultur.

1. Erprobte Erfahrungen – Wege zum Scheitern in der Führungsarbeit

Um diese Wege zu beschreiten, braucht es keine besondere Absicht, sondern eher ein ungeprüftes Nachmachen und Einlassen auf das unmittelbar praktisch Erscheinende. Dass es sich in der Führungspraxis dann in dieser folgenreichen Weise erfüllt, führt im unreflektierten Gegensteuern oft noch tiefer ins Verderben.

❗ **Falsche Besetzung und mangelnde Ausbildung.** Für Führung braucht man/frau nichts Besonderes, nur viel zu lernen. Es gibt Tools, Listen und sicher auch mal ein Führungseminar v, oft auch schon als eLearning-Programm. Die fachliche Qualifikation ist wichtiger und entscheidend. Alles andere regeln die erlassenen Führungsgrundsätze und das Unternehmens-Leitbild. Somit werden auch stets die fachlich Besten zur Führungskraft rekrutiert.

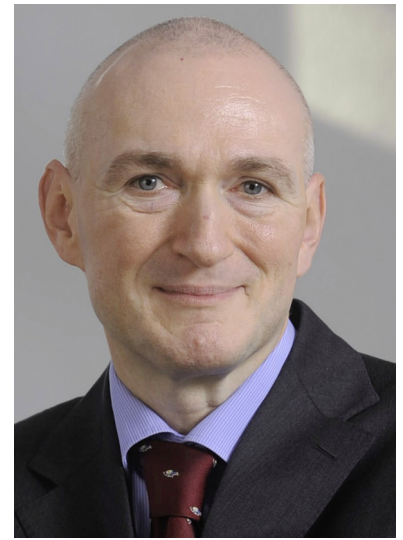
❗ **Falscher Fokus:** Da sehr viele Projekt-Aufgaben und fachliche Tätigkeiten existieren, wird die Führungsarbeit systematisch vernachlässigt. Als Führungskraft treten Sie fast zwangsweise immer nur dann in Erscheinung, wenn Fehler passieren, schwierige Situationen entstehen oder Verhaltensweisen von Mitarbeiter/innen scheinbar korrigiert werden müssen. Somit degeneriert die Führungsarbeit zum Sanktionsinstrument und verliert ihr förderndes und gestaltendes Element.

❗ **„Projekteritis“.** Inmitten von Umstrukturierungen, Anpassungen oder strategischer Neuausrichtung werden zahlreiche Projekte mit zeitlich unrealistischen Vorstellungen definiert. Dabei entsteht ein Klima des Drucks und der Übersteuerung. Nicht eingehaltene Termine werden intern durch Belehrungen und Demütigungen „betrastet“. So wird das Vertrauen nachhaltig beschädigt. Die Mitarbeiter/innen – oder Führungskräfte, die Ihnen unterstellt sind – werden mit entsprechendem Verhalten reagieren und die Aufwendungen für die Konfliktbewältigung steigen deutlich.



Floriane Kappler ist Referatsleiterin Management & Steuerung der bwgV-Akademie Stuttgart

Jürgen Schmidt-Hillebrand ist Berater, Mentor, Trainer und Coach
www.schmidt-hillebrand.de



„Der achtsame Blick auf die eigene Organisation oder das Team kann die Augen öffnen“

☛ **Emotionen haben keinen Platz.** Gefühlsäußerungen und Empfindungen der Mitarbeiter/innen werden bewusst versachlicht oder schlicht ignoriert. Sie stören die Funktionalität der Organisation. Vorgetragene Bedürfnisse werden nicht wahrgenommen oder gar versucht, den Betroffenen durch rationale Argumentation auszureden.

☛ **Unachtsamer Umgang mit der Zeit.** Dies kann in vielfältiger Weise praktiziert werden. So zum Beispiel durch:

- ☛ direktives Delegieren ohne Rücksicht auf die Zeitplanung und die Selbstorganisation der Mitarbeiter/innen,
- ☛ extreme Prioritätensetzung, die dann im Nachhinein aufgrund des eigenen Liegenlassens ad absurdum geführt wird,
- ☛ Liegenlassen von Aufgaben, die erst mit hohem Zeitverzug delegiert werden und dann den/die Mitarbeiter/innen unter enormen Zeitdruck setzt.

☛ **Aufbau einer reinen Anwesenheitskultur.** Es ist opportun, möglichst lange im Betrieb anwesend zu sein, was als Ausdruck

von Geschäftsinteresse und hohem Engagement gilt. Alle sind oder scheinen in vielfältiger Weise beschäftigt, verlieren aber an Wirksamkeit und Fokussierung.

Unreflektiertes Gegensteuern führt oft noch tiefer ins Verderben.

☛ **Kommunikation ist Information und Ansage in eine Richtung.** Die Meetings sind in der Regel schlecht vorbereitet, haben keine Moderation und fehlende Ergebnissicherung. Power-Point-Monologe machen die anderen Teilnehmer/innen zu Statist/innen. Auch der interne Schriftverkehr ist formal und distanziert. Es findet keine echte Begegnung, Austausch, gemeinsame Reflexion oder konstruktives Feedback statt.

2. Standortbestimmung: Wo stehen Sie und Ihre Organisation?

Wenn Sie eine Alternative suchen, kann der achtsame Blick auf die eigene Organisation oder das Team die Augen öffnen. Die folgenden Fragen laden Sie zu einer ersten kleinen Standortbestimmung Ihrer Organisation und Ihrer Führungsarbeit ein:

☛ Wie übersichtlich und klar sind die Aufgaben und Tätigkeiten der Führungskräfte im Unternehmen?

☛ Existiert eine ganzheitliche Personalentwicklung, in der neben der Fachkarriere eben auch eine Entwicklung als Führungskraft gefördert und unterstützt wird?

☛ Welche Formen der Aus- und Weiterbildung für Führungskräfte gibt es?

☛ Finden regelmäßige Reflexionen oder Supervisionen der Führungsarbeit statt?

☛ Wie wird mit der Macht umgegangen? Wie erleben das die Mitarbeiter/innen?

☛ Welche Belohnungs- und Bestrafungs-Instrumente finden Anwendung?

☛ Wie wird mit Fehlern umgegangen?

☛ Wie findet Kommunikation im Unternehmen und in den Teams statt, welche Anlässe wurden geschaffen?

☛ Bestehen etablierte Formen und Prozesse für konstruktives Feedbacks?

☛ Welche Meeting-Kultur haben Sie?

☛ Wie wird die Zusammenarbeit organisiert?

☛ Wenn Konflikte entstehen, wie wird damit umgegangen?

Bei der Beantwortung der Fragen geht es um eine wirkliche

Bestandsaufnahme. Gute und wirksame Führungsarbeit stellt einen essenziellen Faktor für den Unternehmenserfolg dar. Allein die Reduzierung der Konfliktkosten durch gute Führung erhöht die Effektivität der gesamten Organisation und vermeidet ungewollte Fluktuation von Leistungsträger/innen. Darüber hinaus fördert gute Führung die Menschen in ihrer grundsätzlichen Bereitschaft zur engagierten Leistung. Was braucht es nun, um Führungskräfte dabei zu unterstützen?

3. Wie lernen Experten? – Wege zur wirksamen Führung

Gehen wir davon aus, dass eine solide Führungs-Ausbildung stattgefunden hat. Nun sind einige Jahre vergangen und Sie wollen Ihre Führungsarbeit überprüfen: was kann Sie dabei unterstützen?

☛ Führungsarbeit und Arbeitskultur wird im Unternehmen als ein wesentliches Strategiefeld definiert. Alle Führungskräfte erhalten dadurch hohe Reputation und Legitimation für ihre Rolle und Aufgabe. Ebenso wird Führung als Arbeit angesehen mit entsprechender Ausstattung an Zeitressourcen. Dadurch wird der Rahmen geschaffen, der Führung wirksam werden lässt.

☛ Für die Rekrutierung von Führungskräften wird im Führungskreis ein Anforderungsprofil erarbeitet, das neben den fachlichen Voraussetzungen auch persönliche Anforderungen beschreibt. Dazu gehören sicherlich kommunikative sowie konstruktive Fähigkeiten, mit Konflikten und schwierigen Situationen umgehen zu können und eine grundsätzlich positive Sicht auf die Mitarbeiter/innen als Menschen.

☛ Im Unternehmen wird ein Führungskreis geschaffen, der sich mit der Führungsarbeit, der Schaffung einer konstruktiven Arbeitskultur und den Themen der Führungspraxis auseinandersetzt. Besonders wichtig dabei ist der Führungsdialog über die Hierarchiestufen hinweg.

☛ Führungsarbeit ist Beziehungsgestaltung und dafür ist angemessene Kommunikation das zentrale Mittel. Die Formen der unterschiedlichen Beziehungen und deren Gestaltung im Auge zu behalten hilft, das eigene Kommunikationsverhalten an beziehungsfördernden und Akzeptanz schaffenden Werten zu orientieren.

☛ Naheliegend ist in diesem Zusammenhang, sich mit anderen Führungskräften zu einem kollegialen Erfahrungsaustausch oder Reflexion einer konkreten Situation zu treffen. Dafür aber muss die Führungsarbeit im Betrieb eine hohe Bedeutung und Ansehen haben. Ebenso wird das grundsätzliche Vertrauen wichtig sein, die eigenen Führungsfragen im Kollegenkreis besprechen zu wollen.

☛ Eine Voraussetzung dafür ist auch die Bereitschaft zur persönlichen Reflexion. In einer kleinen Wochenbilanz die geleistete Führungsarbeit für sich zu reflektieren, Situationen und eigenes Verhalten zu überdenken, bedeutet auch, bewusster mit der Führungsaufgabe umzugehen. Ebenso wird die Fähigkeit des Wahrnehmens durch das regelmäßige persönliche Review sensibilisiert.

☛ Die eigene Wahrnehmung kann auch durch das Feedback der Mitarbeiter/innen überprüft werden. Hierzu sind die individuellen

Führung mit menschlichem Antlitz und konstruktiven Haltungen ermöglicht Zukunft

Mitarbeiter-Gespräche eine wichtige Quelle. Darüber hinaus haben sich themenzentrierte Team-Workshops zwei Mal im Jahr sehr bewährt. Dort werden eben alle Themen der Arbeit und Zusammenarbeit, der Kommunikation, des Umgangs mit Fehlern und Konflikten ebenso besprochen wie die Stärken und Erfolge des Teams.

☛ Die Einrichtung von Führungs-Werkstätten mit externer Begleitung sichert den klaren Blick auf die eigene Führungsarbeit und das damit verbundene Verhalten. Diese bieten somit regelmäßige Impulse und Führungs-Sparring für die Führungsarbeit. Der somit erleichterte Perspektivenwechsel hilft, festgefahrene Situationen neu zu bewerten und das Handlungsspektrum zu erweitern.

Es ist verständlich, wenn diese Wege auf den ersten Blick aufwendig erscheinen. Die Alternative jedoch ist das Scheitern mit unabsehbaren Folgen wie hohen Konfliktkosten, Fluktuation, negativen Haltungen und einer destruktiven Arbeitskultur, die Mitarbeiter/innen zur Überanpassung und Absicherung führt.

Ein Scheitern der Führung lähmt die Vitalität eines Unternehmens und riskiert dessen Zukunftsfähigkeit. Führung mit menschlichem Antlitz und konstruktiven Haltungen ermöglicht Zukunft und stärkt den Willen und die Bereitschaft aller Mitarbeiter/innen für diese Zukunft zu arbeiten, zu lernen und – wo erforderlich – sich auch zu verändern. 