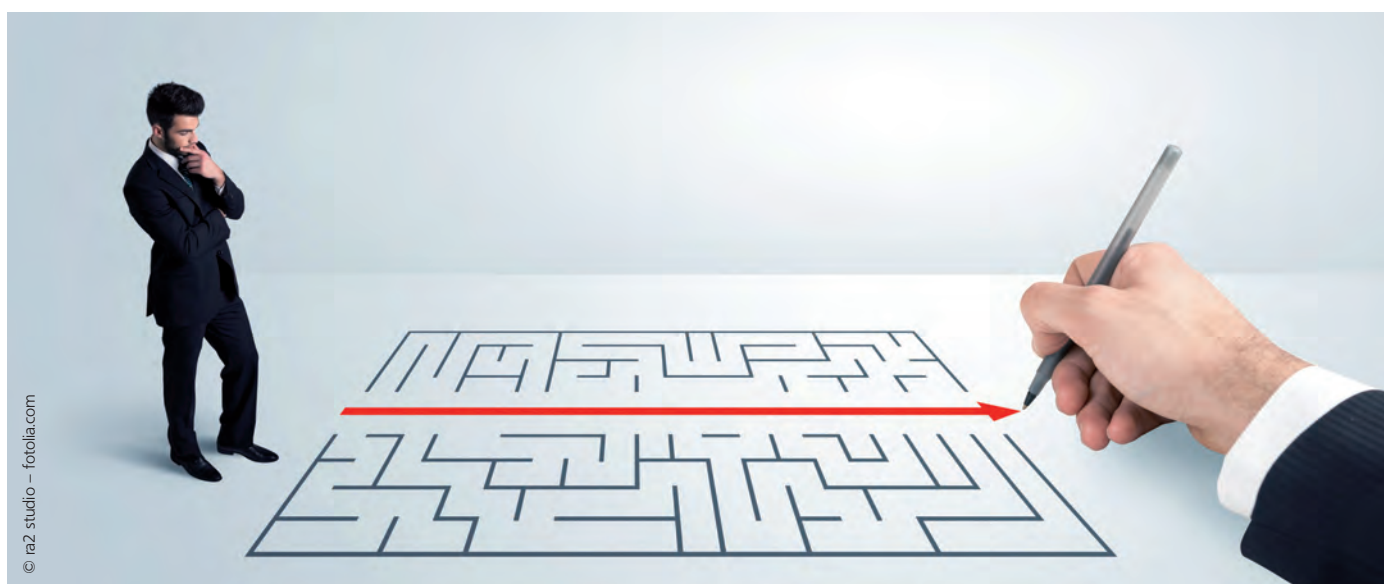


„Wege in die Wirkungslosigkeit“



© ra2 studio – fotolia.com

von Floriane Kappler und Jürgen Schmidt-Hillebrand

Wie Führung sicher scheitert und was gute Führung wirklich braucht.

Zunehmende Komplexität und eine Vielfalt an Anforderungen kennzeichnen den Arbeitsalltag vieler Führungskräfte. Immer mehr regulatorische Bestimmungen und ein tiefgreifender Veränderungsdruck durch Marktveränderungen führen zu einer Vielzahl zusätzlicher Aufgaben. Dies verändert die Tätigkeiten auch der Mitarbeiter maßgeblich. Somit sollte die Führungsarbeit an Bedeutung wachsen und in der Relevanz steigen. An guten Absichten und dem festen Willen, eine gute Führungskraft zu sein, fehlt es nicht. Gerade junge Führungskräfte starten ihre Karriere mit modernen Führungsidealen - 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?

Zunächst geht es um die in der Praxis tausendfach begangenen Wege, auf denen man in der Führungsarbeit sicher scheitert. Anschließend gibt es 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 sich Einlassen auf das unmittelbar praktisch Erscheinende. Darin erfüllt sich in der Führungspraxis dann in folgenreicher Weise ein Scheitern, wobei unreflektiertes Gegensteuern oft noch tiefer ins Verderben führt.

- Falsche Besetzung und mangelnde Ausbildung. Für Führung braucht man/frau nichts Besonderes und nicht viel zu lernen. Es gibt Tools und Listen und sicher auch mal ein Führungsseminar von drei oder fünf Tagen – oft auch schon als E-Learning-Programm. Die fachliche Qualifikation ist wichtiger und entscheidend. Alles andere regeln die erlassenen Führungsgrundsätze und das Unternehmensleitbild. 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 tritt man fast zwangsweise immer nur dann in Erscheinung, wenn Fehler passieren, schwierige Situationen entstehen oder Verhaltensweisen von Mitarbeitern 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 „bestraft“. So wird Vertrauen nachhaltig beschädigt. Die Führungskräfte – oder Mitarbeiter, die einem unterstellt sind – reagieren mit entsprechendem Verhalten und die Aufwendungen für die Konfliktbewältigung steigen deutlich.
- Emotionen haben keinen Platz. Gefühlsäußerungen und Empfindungen der Mitarbeiter werden bewusst versachlicht oder schlicht ignoriert. Sie stören die Funktionalität der Organisation. Vorgetragene Bedürfnisse werden nicht wahrgenommen oder es wird gar versucht, den Betroffenen diese durch rationale Argumentation auszureden.
- Unachtsamer Umgang mit Zeit. Dies kann in vielfältiger Weise praktiziert werden. So zum Beispiel durch
 - direktives Delegieren ohne Rücksicht auf die Zeitplanung und die Selbstorganisation des einzelnen Mitarbeiters,

- extreme Prioritätensetzung, die dann im Nachhinein durch eigenes Liegenlassen sichtbar ad absurdum geführt wird,
- Liegenlassen von Aufgaben, die dann erst mit hohem Zeitverzug delegiert werden und so den Mitarbeiter unter enormen Zeitdruck setzen.

- 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.
- 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 zu Statisten. Auch der interne Schriftverkehr ist formal und distanziert. Es findet keine echte Begegnung, kein Austausch, keine gemeinsame Reflexion oder konstruktives Feedback statt.

2. Standortbestimmung: Wo steht die Führungskraft und die Organisation?

Wenn man nach Alternativen sucht und Scheitern in der Führung vermeiden möchte, kann der achtsame Blick auf die eigene Organisation und/oder das Team die Augen öffnen. Die folgenden Fragen laden zu einer ersten Standortbestimmung des Unternehmens und zur 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 der Führungskräfte gibt es?
- Finden regelmäßige Reflexionen oder Supervisionen der Führungsarbeit statt?
- Wie wird mit der Macht umgegangen? Wie erleben die Mitarbeiter das?
- 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 Feedback?
- Welche Meeting-Kultur hat die Führungskraft?
- Wie wird die Zusammenarbeit organisiert?
- Wenn Konflikte entstanden sind – wie ist der Umgang damit?

AUTOREN

Floriane Kappler
Referatsleiterin Management
BWGV-Akademie



Jürgen Schmidt-Hillebrand
Berater, Mentor und Coach

Bei der Beantwortung dieser Fragen geht es um eine wirkliche Bestandsaufnahme. Gute und wirksame Führungsarbeit stellt einen essentiellen Faktor für den Unternehmenserfolg dar. Allein die Reduzierung der Konfliktkosten durch gute Führung erhöht die Effektivität der gesamten Organisation und vermeidet ungewollte Fluktuation von Leistungsträgern. 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 Führungsausbildung stattgefunden hat. Und als Führungskraft hat man daraus eine anspruchsvolle Erwartungshaltung an den persönlichen Umgang mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern entwickelt. Nun sind einige Jahre vergangen und man will die eigene Führungsarbeit überprüfen. Welche Aspekte gilt es in den Fokus zu nehmen und welche Rahmenbedingungen innerhalb des Unternehmens unterstützen einen, um aus der Bestandsaufnahme zielführende Änderungen ableiten zu können?

- 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. Dies schafft den Rahmen, 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 gehört sicherlich kommunikative Kompetenz, die Fähigkeit mit Konflikten und schwierigen Situationen konstruktiv umzugehen sowie eine grundsätzlich positive Sicht – der Mitarbeiter als Mensch.
- Im Unternehmen wird ein Führungskreis geschaffen, der sich mit der Führungsarbeit, der Schaffung einer gestaltenden Arbeitskultur und den Themen aus der Führungspraxis auseinandersetzt. Besonders wichtig ist dabei der Führungsdialog über die Hierarchiestufen hinweg.
- Führungsarbeit ist Beziehungsgestaltung – angemessene Kommunikation ist dafür das zentrale Mittel. Die Formen der unterschiedlichen Beziehungen und deren Gestaltung im Auge zu behalten hilft, das eigene Kommunikationsverhalten an beziehungsfördernden und Akzeptanz auslösenden Werten zu orientieren.

- Naheliegender ist es, sich mit den anderen Führungskräften zu einem kollegialen Erfahrungsaustausch oder zur Reflexion einer konkreten Situation zu treffen. Dafür aber muss die Führungsarbeit im Betrieb eine hohe Bedeutung und ein ebensolches Ansehen haben. Grundvoraussetzung ist allerdings, das gegenseitige Vertrauen und der Konsens, die eigenen Führungsfragen überhaupt 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 nochmal zu durchdenken, bedeutet auch, bewusster mit der Führungsaufgabe umzugehen. Dieses regelmäßige persönliche Review sensibilisiert für eine umfassendere und intensivere Wahrnehmung der Menschen und Situationen im eigenen Umfeld.
- Die persönliche Wahrnehmung lässt sich auch durch das Feedback der Mitarbeiter überprüfen. Hierzu sind die individuellen Mitarbeitergespräche eine wichtige Quelle. Darüber hinaus haben sich themenzentrierte Team-Workshops – idealerweise zwei Mal im Jahr – sehr bewährt. Dort werden alle Themen der Arbeit und Zusammenarbeit, der Kommunikation, des Umgangs mit Fehlern und Konflikten besprochen – ebenso 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. Sie bieten regelmäßige Impulse und fungieren als Sparring für die Führungsarbeit. Dies erleichtert den Perspektivenwechsel und hilft, festgefahrene Situationen neu zu bewerten und das Handlungsspektrum zu erweitern.

Aufwendige, aber notwendige Wege

Auf den ersten Blick mögen diese Wege aufwendig erscheinen. Die Alternative jedoch ist das Scheitern mit unabsehbaren – beziehungsweise eigentlich absehbaren – Folgen: hohe Konfliktkosten, Fluktuation, negative Haltungen und eine destruktive Arbeitskultur, die die Mitarbeiter zur Über-Anpassung und Absicherung führt. Ein Scheitern der Führung lähmt die Vitalität eines Unternehmens und riskiert seine Zukunftsfähigkeit. Führung mit menschlichem Antlitz und konstruktiven Haltungen ermöglicht dagegen Zukunft und stärkt den Willen und die Bereitschaft aller Mitarbeiter, für diese Zukunft zu arbeiten, zu lernen und – da wo es erforderlich ist – sich auch zu verändern. ■