

## Coaching News Oktober 2012

# DIE PERFEKTE FÜHRUNGSKRAFT

Wie man richtig führt und mit einem hochmotivierten Team immer die Nase ganz vorne hat.

*„Behandle die Menschen so, als wären sie, was sie sein sollten, und du hilfst ihnen zu werden, was sie sein können.“*

*Johann Wolfgang von Goethe (1749-1832)*

Liebe Kunden, liebe Freunde,

eine immer häufiger gestellte Frage lautet: Wo sind die leidenschaftlichen Vorbilder in verantwortungsvollen Positionen geblieben?

In Zeiten von Korruption, Steuerhinterziehung und politischem Gehabe ohne wirkliche Entscheidungen und Verbesserungen suchen wir nach charismatischen Akteuren, denen wir vertrauen und folgen können. Scheinbar sind sie ausgestorben, ganz so wie eine stolze Tierart, die einer sogenannten Zivilisation weichen musste.

Dennoch gibt es ein paar: Versteckt, vor allem in kleinen und mittelständigen Unternehmen, als Trainer beim Sport und vereinzelt auch in Konzernen. Ich habe sie mit eigenen Augen gesehen. Viele davon sind damit beschäftigt, nicht gefressen zu werden. Und durch den ständigen Generationswechsel haben wir ja weiter die Hoffnung, dass bald wieder genügend echte Führungskräfte nachwachsen und diese an die richtigen Positionen gelangen (dürfen).

### Definition

Führen heißt, für sich selbst und gleichermaßen für andere (selbstbestimmte) Menschen - mittels Motivation, Steuerung und Richtungsweisung - unter kompletter Übernahme von Verantwortung, ein lohnenswertes Ziel zu erreichen.

Synonyme für "Führen" sind: leiten, anführen, mitnehmen, anbieten.

Wie das Wort Führungskraft schon sagt, wird mit Kraft geführt, was nicht mit Anstrengung oder Ge-

waltseinwendung zu verwechseln ist. Kraft bedeutet in diesem Zusammenhang: Energie und Fähigkeit.

Im Englischen heißt Führen "Leadership" was diesen Sinn etwas besser impliziert.

Viele Manager bezeichnen sich als Führungskraft, das ist jedoch (per Definition) falsch, denn ein Manager macht die "Dinge richtig", wogegen ein Führer darüber hinaus die "richtigen Dinge" macht. Dies ist ein großer Unterschied.

### Besondere Fähigkeiten

Eine gute Führungskraft besitzt ganz besondere Fähigkeiten:

1. **Stärken und Schwächen von Menschen erkennen;** d.h. sich für Mitarbeiter wertungsfrei (ohne Vorurteile) zu interessieren und sich vor allem auf deren Stärken zu konzentrieren und sie entsprechend zu fördern und zu positionieren.
2. **Andere Menschen zu akzeptieren, wie sie sind.** Dies ist im Allgemeinen klug und schafft eine positive Grundstimmung für eine gute Kommunikation.
3. **Grundlegend alle Menschen gleich zu behandeln,** mit Ausnahme der individuellen Forderung und Förderung.
4. **Ohne Zustimmung und Anerkennung von anderen auszukommen** (gesundes Ego).
5. **Vertrauen schenken** und bei großem Risiko positive und motivierende Kontrolle ausüben.
6. **Beziehungen und Probleme in der Gegenwart zu betrachten und zu beurteilen.** D.h. keine Vergleiche mit anderen Personen oder früheren Erlebnissen.

### Die propagierten Methoden

Es gibt zahlreiche spezifische Methoden zur optimalen Führung. Jeder gute Führungskraft besitzt, neben den o.a. allgemeinen Fähigkeiten, ihren eignen individuellen Führungsstil und wendet passende Methoden an. Nachstehend ein Auszug aus den klassischen Modellen.

#### Freie Entscheidung (management by exception)

Diese Methode (Führung nach dem Ausnahmeprinzip) gibt vor, dass sämtliche Routineentscheidungen in den Händen der Mitarbeiter liegen. Die Führungskraft nimmt nur Einfluss auf ggf. zuvor festgelegte außerordentliche Entscheidungen und Maßnahmen oder bei Abweichungen von Abteilungszielen.

### **Management mit Entscheidungsregeln (management by decision rules)**

Beim Delegieren von Entscheidungsaufgaben, werden zuvor exakte Regeln definiert, auf deren Basis Entscheidungen gefällt werden müssen. Diese Regeln sollen bei der richtigen Entscheidungsfindung, Steuerung und Koordination helfen, wenn mehr als eine Person am Prozess zur Entscheidungsfindung beteiligt ist. Die Kreativität und eigene subjektive Sichtweise der Beteiligten spielen hier also keine Rolle, da der festgelegte Prozess (der u.a. aus Erfahrungen und/oder kalkulierten Prognosen resultiert) alle möglichen Wegweisungen festlegt.

### **Zielvereinbarungen (management by objectives)**

Bei der Führung durch Zielvereinbarungen werden die Unternehmensziele in Kooperation zwischen Geschäftsleitung und Mitarbeitern vereinbart. Daraus resultieren Teilziele, Aufgaben und Verantwortungen der einzelnen Abteilungen. Die Abteilung darf und soll den Weg zum Ziel selbst festlegen, da nur das Ziel und nicht die Zieleerreichung kontrolliert wird.

Die angewendete Methode bei der Zieldefinition ist allgemein als „SMART“ bekannt:

- S > Specific > spezifisch (exakt abgegrenzt und verständlich)
- M > Measurable > messbar (Grad der Zielerreichung)
- A > Achievable > durchführbar (machbar, erreichbar)
- R > Relevant > relevant (bedeutungsvoll, notwendig, wichtig)
- T > Timed > terminiert (zeitlich klar festgelegt)

### **Delegieren (management by delegation)**

*Vorbemerkung: Die Delegation von Aufgaben und Verantwortungen ist Inhalt aller Führungs- und Managementprinzipien, sie kann jedoch zum maßgeblichen Führungswerkzeug ernannt werden.*

Kern der Methode ist, dass die Führungskraft nicht alle Entscheidungen selbst trifft, sondern durch gezieltes Delegieren Verantwortungen und Entscheidungen an möglichst viele Mitarbeiter weitergibt. Diese Methode sollte dann gewählt werden, wenn

1. die Führungskraft zu viele entscheidungsrelevante Themen alleine erledigen müsste,
2. die Weitergabe von Verantwortung und Entscheidungsspielraum bei jedem Mitarbeiter die

Bereitschaft für Verantwortung sowie eine Motivationssteigerung erreichen soll und

3. das Fachpersonal mehr sachdienliche Kenntnisse als ihre Vorgesetzten haben.

Beim Einsatz dieser Methode müssen zunächst die Kompetenzen aller möglichen Entscheidungsträger sinnvoll ab- und eingegrenzt werden.

### **Systembasiertes Führen**

Dies ist eine Weiterentwicklung des Delegierens, welches technisch automatisiert wird. Das Modell beruht auf der betriebswirtschaftlichen Systemtheorie. Hier wird eine möglichst hohe Selbstregulation aller Abläufe mittels computergestützter Systeme erreicht. Hier ist darauf zu achten, dass die Mitarbeiter eine Affinität zu Computersystem besitzen und sich generell gerne (gefühlte) automatisierten Kontrollsystemen unterwerfen.

Trotz exakter Dokumentation und Kontrolle durch die Systeme ist ein kreatives und strategisches Entscheiden über Gangarten zur Problemlösung bzw. Zieleerreichung gegeben.

### **Weitere Führungsmethoden**

Natürlich gibt es noch weitere Methoden und vor allem sollte ein gesunder Mix der Methodik angewendet werden. So ist zum Beispiel in einer dramatischen Krise völlig anders zu verfahren als bei einem Höhenflug. Ebenso kommt es auf die kulturellen Hintergründe, die rechtsstaatlichen Grundlagen, die finanzielle Ausstattung und die Art der Zielsetzungen an.

Die Beschreibung der Varianten und Möglichkeiten würde hier zu weit führen und kann nur bei einem individuellen Unternehmenscoaching ermittelt und herausgearbeitet werden.

### **Kontrolle**

Führen heißt auch Kontrolle haben. Kontrolle im Sinne von ziel- und sozialgerechtem Steuern, Lenken und Regeln. Es ist hierbei wichtig, darauf zu achten, dass das verübte (gefühlte) Maß an Kontrolle mit gleichem Maß an Vertrauen einhergeht. Auch umgekehrt ist es wichtig, bei großem Vertrauen die passende Kontrolle zu haben.

### **Zwickmühle**

Viele Führungskräfte befinden sich in der Situation, dass sie sowohl nach Oben (Inhaber, Gesellschafter, Inverstoren), als auch nach Unten (Mitarbeiter; Teams, Einzelpersonen) kommunizieren müssen.

Die Interessen dieser beiden Parteien sind fast immer unterschiedlicher Natur, wenn auch im Kern selten gegenläufig.

Hierbei ist es wichtig, sich als Filter und Übersetzer zu verstehen, diese Aufgabe kann nur mit den ganz oben aufgeführten "Besonderen Fähigkeiten" gemeistert werden. Diese Fähigkeiten sind durch ein gezieltes Coaching lernbar.

## Ein Spiel geben

Die Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern hängt stark davon ab, wie die Fähigkeiten einer Führungskraft ausgeprägt sind, jedem einzelnen quasi ein Spiel (sportliche Herausforderung) zu geben oder schenken und sie dafür zu begeistern und zu unterstützen.

Die Führungskraft hat die Aufgabe auch in dieser Sache und eigentlich ganz besonders in dieser Sache für ihre Mitarbeiter ein Vorbild und Vordenker zu sein. Nennen wir eine Führungskraft einfach mal „Vor-Spieler“, der sich durch das Vorgeben und Vorleben eines Spieles als ernst genommener Spielführer auszeichnet. Ein Chef ist also auch ein Spielführer, Team-Chef oder Spielmacher, egal wie klein oder groß die Mannschaft ist.

## Verantwortung

Eine Führungskraft hat die Verantwortung für die ganze Mannschaft. Im Grunde genommen ist das klar, aber in der Praxis wird das gerne mal vergessen. Verantwortung heißt hier, dass man sich für die Mitarbeiter interessieren muss, sie im Laufe der Zeit relativ gut kennt und gezielt auf deren Stärken eingeht. So entsteht eine Kultur von gesunder Personalentwicklung im eigenen Team.

## Mitarbeiter

Unterscheiden Sie Ihre Mitarbeiter in zwei Haupttypen:

**Der Zielgerichtete:** Er/Sie bringt eigene Ziele mit, die während des Arbeitsverhältnisses zu einem gewissen Teil oder bis zu einem gewissen Grad erreicht werden müssen. Der Zielgerichtete braucht also ein Ziel, das er bewusst oder unbewusst mitbringt. Sie müssen mit ihm Ziele innerhalb der Firma abstimmen, die mit seinen ganz oder teilweise harmonieren. Auf keinen Fall dürfen diese Ziele miteinander drastisch kollidieren, da der Mitarbeiter sonst gezwungen ist, eines der beiden Ziele aufzugeben (Integritätsbruch bzw. Loyalitätsverlust).

**Der Pflichtbewusste:** Er/Sie hat keine besonderen beruflichen Ziele, außer Geld zu verdienen, um damit private Ziele zu finanzieren. Er arbeitet gerne wie ein Pferd, wenn er dafür angemessen entlohnt wird. Der Pflichtbewusste wird leider oft mit hochfliegenden Zielen überwältigt. Dieser Mensch braucht aber lediglich klare Vorgaben in Form von

1. einem gut strukturiertem Arbeitsplatz,
2. eingehaltenen Kommunikationslinien,
3. verständlichen Aufgabenbeschreibungen und
4. Lob, für das, was er gut gemacht hat.

Solche Menschen sind für jede Form von Unternehmen mehr oder weniger unersetzlich. Wenn ein Mitarbeiter beide Merkmale besitzt, ist es wichtig, die maßgebliche Ausprägung zu erkennen und darin zu investieren bzw. den Mitarbeiter richtig zu positionieren.

Wenn eine Person keine der beiden obigen Eigenschaften besitzt, stellen Sie diese nicht ein!

## Das Fördern von Mitarbeitern

Neben der Tatsache, dass Mitarbeiter *gefordert* werden wollen, sollten sie auf jeden Fall *gefördert* werden. Gezielte Förderung von einzelnen Menschen bzw. Mitarbeitern ist ein wesentlicher Charakterzug von erfolgreichen, verantwortungsbewussten Menschen und eine selbstverständliche Pflicht von echten Führungspersönlichkeiten.

***"Wenn eine Führungskraft die Fähigkeit besäße, ihre Mitarbeiter zu coachen und dadurch fähiger und verantwortungsbewusster zu machen, dann hätte sie weniger auf dem eigenen Tisch und mehr Zeit zum Coachen."***

## Fazit

Natürlich kann dieses Thema in einem Newsletter nicht allumfassend beleuchtet werden, aber ich hoffe, dass ich Ihnen ein paar Eindrücke vermitteln konnte. Gerne beantworte ich dazu Fragen und natürlich gib es auf unserer Homepage ständig neue Artikel und wissenswerte Informationen.

Herzlichst

Ihr Frank H. Sauer

---

*Noch mehr zum Thema und wie Sie persönlichen Ziele besser erreichen können, lesen Sie in der kürzlich völlig überarbeiteten Auflage des Buches:*

***„Spielend zum Ziel - Handbuch für das Erreichen Ihrer persönlichen Ziele“.***