

GUTE FÜHRUNG

Starnberg, 26. Januar 2012

Trotz allen Wirrwarrs gibt es einige Erfolgsfaktoren, die sich übereinstimmend bei guten Führungskräften zeigen. Nicht jeder verfügt dabei notwendigerweise über eine Extremausprägung dieser Faktoren, aber zumindest über eine gesunde Mischung. Die folgenden sechs Kriterien können als Orientierung dienen. Wie ein einzelner sie für sich gestaltet, liegt im eigenen Ermessen.

Kompetenz

„Mache nur die Dinge, von denen du etwas verstehst“ könnte der Leitsatz heißen. Das muss nicht automatisch bedeuten, diese Kenntnisse selbst zu besitzen. Je besser das Verhältnis zu Mitarbeitern oder Kollegen, desto einfacher lassen sich Kompetenzen erweitern ohne selbst unter den Nürnberger Trichter zu müssen. Über fachliches Know-how hinaus bleibt einem gerade hinsichtlich des kompetenten Umgangs mit Menschen die eigene Weiterentwicklung nicht erspart. Ein höheres Alter genügt als Hinweis nicht. Hier hilft die Reflexion des eigenen Verhaltens mit einer anderen Person. Es gilt, Verhalten zu formen, das im eigenen Verhaltensrepertoire noch nicht - oder nur unzureichend - vorhanden ist und Wirkungen des bisherigen Handelns verstehen zu lernen.

Konsistenz

Berechenbarkeit ist eine fundamentale Eigenschaft beim Aufbau von Vertrauen. Eine Führungskraft ist eine öffentliche Person. Jede nicht berechenbare Handlung führt zu Spekulationen. Man muss kein sardonisches Lächeln an den Tag legen, um den notwendigen Optimismus auszustrahlen, der guter Führung innewohnt. Aber ständige cholerische Anfälle, Achterbahnfahrten durch sämtliche Stimmungslagen oder unberechenbare Entscheidungen verhindern zuverlässig, dass Mitarbeiter hinter ihrer Führungskraft stehen können. Ein passender Leitsatz könnte lauten: „Was ich heute sage, meine ich auch morgen“. Das ist nicht zu Verwechseln mit notwendigen Meinungsänderungen, die nachvollziehbar sind. Wer den Ehrgeiz hat, Fleisch gewordenes Aprilwetter sein zu wollen, dem sei eine andere Laufbahn als die der Führungskraft empfohlen.

Kontinuität

Man muss nicht alles bis zum bitteren Ende „durchziehen“, was man einmal begonnen hat. Manchmal bedarf es gerade der Größe, sich eingestehen zu können, auf das falsche Pferd gesetzt zu haben. Schadensbegrenzung ist eine mehr als legitime Entscheidungsgrundlage. Wenn aber alles „Baustelle“ bleibt, wenn auf ein enthusiastisch begonnenes Projekt direkt schon das nächste folgt, dann entsteht Orientierungslosigkeit bei allen Beteiligten. Mitarbeiter flüchten sich dann in resignatives, passiv-aggressives Verhalten, denn aktive Mitgestaltung bleibt ohne Erfolg. Aber wenn es um tiefgreifende Veränderungen geht, die hauptsächlich von den Mitarbeitern umgesetzt werden müssen, ist die Kondition für einen Marathonlauf erforderlich.

„Wer sich auf den Weg macht, will auch ankommen“ könnte der passende Leitsatz sein. Wichtig ist auch, sich nicht zu viel vorzunehmen. Lieber ein Thema wirklich anpacken, als überall nur an der Oberfläche kratzen. Monströse Projektlisten, Aufgabenüberflutung im Tagesgeschäft oder eine inflationär wachsende Anzahl von Besprechungen charakterisieren den Alltag einer Führungskraft. Die beharrliche Arbeit an ausgewählten Fragestellungen bleibt die Ausnahme.

Konsequenz

Wie oft werden harte Entscheidungen angekündigt und dann doch nur butterweich umgesetzt. Wie oft klagen Führungskräfte über Mitarbeiter, die eklatant die Arbeitsmoral ihrer Kollegen untergraben und es passiert trotzdem nichts. Meist sitzen die Akteure für diese Inkonsequenz aus Sicht der Führungskräfte woanders. Die Personalabteilung, der Betriebsrat oder – wenn niemand direkt haftbar zu machen ist - die Gesetze. Auch sollte man sich vor vorschnellen Ankündigungen hüten. Nicht nur in der Politik gilt der „Ankündigungsminister“ als Schimpfwort. Wenn die Führungskraft aber macht, was sie sagt, ist damit eine wesentliche Grundlage von konsequenter Führung geschaffen. Konsequenz bedeutet eben nicht, gefühllos oder hartherzig zu sein. Vielmehr sorgt sie dafür, dass jedem klar ist, innerhalb welcher Grenzen er sich bewegen kann und mit welchem Ernst ein Thema verfolgt wird. Wenn diese Konsequenz nicht mit Engstirnigkeit und diktatorischem Verhalten verwechselt wird, werden vor allem die Mitarbeiter dankbar sein, die mit geballter Faust in der Tasche bislang destruktive Kollegen decken mussten, um nicht als Außenseiter zu gelten.

Kommunikation

Führung heißt heute vor allem, mit Informationen umgehen zu können. Schaltzentrale von Informationen zu sein und dafür zu sorgen, dass die richtigen Informationen zur richtigen Zeit am richtigen Platz sind. Aber genau hier hapert es am gewaltigsten. Besprechungen werden als Last angesehen, obschon sie zum Austausch dringend erforderlich sind. Statt aber die Effizienz solcher Zusammenkünfte aktiv zu verbessern, träumt man lieber von heroischen Einzelleistungen.

„Nur wer spricht, den hört man“ ist vielleicht ein simpler Leitsatz. Dies gilt besonders für arbeitsrelevante Informationen. Gerade hier sollte die Einsicht vorherrschen, dass man es bei den Adressaten nicht mit zur Telepathie fähigen Medien zu tun hat. Erwartungen, Ziele und Anforderungen an Mitarbeiter müssen explizit formuliert werden, manchmal auch zweimal, da ansonsten die Missverständnisse vorprogrammiert sind.

Ein wesentliches Element der Führungsaufgabe besteht in der klaren und eindeutigen Rückmeldung über Erfolg und Misserfolg eines Mitarbeiters. Im günstigsten Fall weitert sich die eingleisige Information zur zweigleisigen, offenen Kommunikation aus. In der Praxis benötigt man das Rückfragen, das Sich-Vergewissern. Andere dazu animieren zu können, ihrerseits Fragen zu stellen, ist ein weiteres Puzzlestück echter Kommunikation.

Kreativität

„Jeder Mensch ist ein Künstler“, sagte Joseph Beuys und meinte damit wohl auch Führungskräfte. Der Anspruch in allen Ehren, künstlerische Kreativität schadet einer Führungskraft zwar nicht, ist aber sicher nicht erforderlich. Kreativ sein heißt in der täglichen Führungsarbeit, Ideen zu entwickeln, wie man Mitarbeiter unterstützen und fördern kann, wie Hilfestellungen zu geben oder den Horizont der Mitarbeiter (und den eigenen) zu erweitern. Tatsächlich ist eher eine Art „Werkstattkreativität“ gefordert. Nicht der große Wurf, die bahnbrechende Idee ist notwendig. Wenn ein Mitarbeiter nicht mehr weiter weiß, muss nicht unbedingt die Führungskraft die Lösung kennen. Sie sollte aber einen Weg finden, der dem Mitarbeiter hilft, aus der Sackgasse herauszukommen. Manchmal genügt es, mit offenen Augen unterwegs zu sein. Den Blickwinkel zu erweitern ist erlernbar. Man muss es nur wollen und dürfen.