

Als Chef/in begehrt: "Chief of Choice"

Viele Unternehmen beschäftigen sich intensiv mit ihrer Unternehmens-Vision und den daraus abgeleiteten Umsetzungs-Strategien. Erfolgreiche Unternehmen haben längst erkannt, dass der Schlüssel zum eigentlichen Unternehmenserfolg vor allem fähige und engagierte Mitarbeitende auf allen Stufen ausmachen. Sir Richard Branson (Virgin Atlantic Group), der äusserst erfolgreiche Unternehmer und Innovator, vertritt die Meinung, dass es immer die Menschen sind, die den Unterschied zwischen den konkurrierenden Unternehmen ausmachen. Ein Unternehmen beginnt in der Regel erst mal mit einer Gruppe von Menschen und wird später auch von Menschen geführt. Erfolg wird also in erster Linie durch Menschen und nicht durch Strategien, Modelle und Systeme ermöglicht. Und diese Menschen müssen – auch in agilen Unternehmen – in irgendeiner Art und Weise eingesetzt, gelenkt und geführt werden.

Das Ziel, welches Unternehmen mit der Formulierung einer Vision verfolgen, nämlich eine klare Ausrichtung, können Sie sich als Chef/in ebenfalls zu Nutze machen. Kreieren Sie in Anlehnung an die Firmenstrategie sowie die Kultur Ihres Bereichs Ihre persönliche Führungsvision. In Anlehnung an das bereits seit längerem bekannte Konzept des ‚Unternehmens erster Wahl‘ (Employer of Choice) sollten Sie sich die Vision ‚Chef/in erster Wahl‘ (Chief of Choice) auf die Fahne schreiben. So wie die Unternehmensvision den richtungsweisenden Polarstern für das Unternehmen darstellt, sollen Sie als Leuchtturm für Ihre Mitarbeitenden wirken. Sie geben Orientierung, handeln zielgerichtet, sind berechenbar und verlässlich.

*Weshalb möchten Mitarbeitende für Sie arbeiten und von Ihnen geführt werden?
Haben Sie sich diese Frage schon mal ernsthaft gestellt?*

Unternehmen sind keine Fallstudien

Zahlreiche Managerinnen und Manager verfügen heutzutage über eine eindrückliche Management-Ausbildung, welche sie an einem mehr oder minder renommierten Bildungsinstitut erworben haben. In diesen haben sie unzählige Fallstudien gelöst, in denen Mitarbeitende kaum oder höchstens als Planstelle und Aufwand vorkommen. So verwundert es nicht, dass hochdotierte Ingenieure, Ökonomen, Juristen, Physiker u.ä. als Führungskräfte nicht gerade die beste Figur machen, da sie meist ein mechanistisches Führungsverhalten an den Tag legen. Sie führen via Zahlen, Modelle, Techniken und Managementkonzepte. Diese Vorgehensweise wird der Realität nicht gerecht, denn Mitarbeitende, und somit Unternehmen oder Bereiche davon, sind nun mal keine Fallstudien, sondern Menschen, die oft sensibel und alles andere als rein rational funktionierend sind. Somit ist es ein fundamentaler Irrtum, wenn Sie glauben, dass Mitarbeitende schematisch funktionieren sowie klar berechenbar und somit dirigierbar sind.

Erfolgreiche Unternehmensführung ist allem voran erfolgreiche Menschenführung. Unternehmerischer Erfolg basiert nicht bloss auf einer hohen Anwendungskompetenz von Führungsinstrumenten und Methoden. Es gibt weder ein Führungstool noch ein ausserordentlich durchdachtes Führungsmodell (auch nicht agile Führung oder Holacracy), welches aus Ihnen eine bessere Führungskraft macht.

Langfristig erfolgreich werden Sie als Führungskraft nur sein und bleiben, wenn Sie es verstehen, Managementkompetenz mit verhaltenspsychologischen, also menschlichen Aspekten zu verbinden. Nur so lässt sich nämlich erklären, weshalb gewisse Unternehmen beziehungsweise Managerinnen und Manager innerhalb einer Branche erfolgreicher sind als andere.

Keine Warmduscher

Wenn Sie von Ihren Mitarbeitenden erwarten, dass sie für die Kunden und das Unternehmen ‚die Extrameile gehen‘ und herausragende Leistungen sowie überdurchschnittliches Engagement erbringen, brauchen Sie überzeugende menschliche Führungsfertigkeiten und Verhaltensweisen. Diese machen den entscheidenden Unterschied zwischen Spitzenleistung und Normalmass aus. Fredmund Malik hat es in seinem Bestseller ‚führen-leisten-leben‘ doch so treffend ausgedrückt: „Gute Führung heisst, mit durchschnittlichen Mitarbeitenden überdurchschnittliche Resultate zu erreichen.“ Leider bleibt er in seinem Werk die Aussage schuldig, dass Leadership eine positiv ausgeprägte Führungskompetenz erfordert und diese eine unabdingbare Voraussetzung für erfolgreiches Management ist.

Ihre Führungsfähigkeiten und Ihr soziales Verhalten müssen Sie so einsetzen, dass die Mitarbeitenden ein Arbeitsklima erleben, in dem viel gefordert wird, jedoch auch viel Unterstützung, Vertrauen und Wertschätzung vorhanden ist. Wenn Sie schon hohe Leistungsbereitschaft und –freude fordern, dann müssen Sie als Führungskraft und als Mensch überzeugen. Mitarbeitende würden solche Vorgesetzten aus freien Stücken und aus Überzeugung an die Spitze ihres Teams, ihrer Abteilung oder gar des ganzen Unternehmens setzen.

Welche Art von Führungskräften werden denn von Mitarbeitenden als ‚Chief of Choice‘ gesehen? Glauben Sie wirklich, dass sich Mitarbeitende den „lieben Onkel oder die liebe Tante“ wünschen, da sie möglichst wenig leisten möchten? Falls Sie diesem Gedankengut anhängen sollten Sie unbedingt das eigene Menschenbild hinterfragen. Es zeigt sich deutlich, dass die Mehrheit der Mitarbeitenden unter einem ‚Chief of Choice‘ keine ‚Warmduscher‘ verstehen. Sie wollen geführt werden und wollen wissen, wohin die Reise geht und was von ihnen erwartet wird. Mitarbeitende brauchen Klarheit darüber, wo es Abweichungen zwischen den Erwartungen des Vorgesetzten und dem tatsächlichen Erfüllungsgrad gibt. Dies bedingt, dass Sie ihnen laufend konstruktives Feedback geben, was ihnen die Möglichkeit gibt, sich stetig weiter zu entwickeln. Lassen Sie ihnen genügend Autonomie in der Aufgabenerfüllung sowie ihre Tätigkeiten als bedeutsam erleben und pflegen Sie einen konstruktiven Umgang mit Fehlern. So ist Ihnen die Anerkennung als Chef/in erster Wahl schon fast gewiss.

Anforderungen und Erwartungen

Sie als wahrgenommener Leuchtturm - ein wunderbares Sinnbild! Überlegen wir an dieser Stelle, welche Anforderungen und Erwartungen auf der Handlungs-, und Verhaltensebene konkret an Sie gestellt werden. Dazu finden Sie nachfolgend einen veritablen Katalog. Dieser ist über die letzten Jahre in etlichen von mir durchgeführten Workshops mit Führungskräften entstanden. Die Frage lautete jeweils, welche

Eigenschaften ein Leader, der wirksam und souverän führt, sowie allseits anerkannt wird, mitbringen sollte. Im Laufe der Zeit sind die konkreten Erwartungen immer wieder abgeglichen und bereinigt worden, so dass nun ein abgerundetes Profil entstanden ist.

Führungsprofil ‚Chief of Choice‘

- schenkt Vertrauen und lässt Freiraum
- ist glaubwürdig und ehrlich
- löst anstehende Konflikte zügig und gemeinsam mit Mitarbeitenden
- wirkt und handelt als Vorbild
- ist stets respektvoll und hilfsbereit
- kann zuhören, hat ein offenes Ohr, nimmt sich Zeit
- nutzt seine Führungsposition und Macht nicht nachteilig aus
- ist gradlinig und handelt konsequent; sagt was er denkt und macht was er sagt
- gibt Rückendeckung und steht hinter Mitarbeitenden, auch bei Fehlern
- hat ein korrektes Auftreten (Ordnung, Sauberkeit, Äusseres)
- hat Verständnis für menschliche Anliegen
- gesteht eigene Fehler ein
- kann Kritik annehmen und geben
- versteht die Abläufe und Arbeiten, ist kompetent
- nimmt Mitarbeitende und deren Meinung ernst
- sorgt für gute Zusammenarbeit im Team und gemeinsame Ziele
- ist entscheidungsfreudig und durchsetzungsfähig
- setzt Lob und Tadel ein, gibt gezielt Feedback
- behandelt Mitarbeitende trotz Sympathie/Antipathie gleichwertig und fair
- fordert und fördert die Mitarbeitenden

Erschrecken Sie nicht ob der Fülle der Anforderungen und Erwartungen. Natürlich kann eine einzelne Führungskraft nie alle diese Eigenschaften gleichzeitig in hohem Ausmass in sich vereinigen. Es muss jedoch Ihr Anspruch sein, sich an diesen Anforderungen und Erwartungen zu orientieren und sich entsprechend weiter zu entwickeln.

Führung ist in erster Linie Arbeit an der eigenen Persönlichkeit. Dazu gehört eine kontinuierliche und kritische Selbstreflexion. Dieser Weg ist beschwerlich, jedoch notwendig, lohnend und äusserst befriedigend.

Führungskompetenz durch Selbstreflexion

Die wertvollste Zeitinvestitionen zur Weiterentwicklung der Führungsfähigkeit ist diejenige in die Selbstreflexion. Holen Sie sich periodisch aktiv schriftliches und/oder mündliches Feedback über Ihr Führungsverhalten direkt bei den Ihnen anvertrauten Mitarbeitenden ein. Stellen Sie dabei jedoch keine allgemeinen Fragen wie: „Wie sehen Sie mich als Führungskraft? Wie nehmen Sie mich wahr? Wie beurteilen Sie mich?“, oder ähnliche. Sie laufen so nämlich Gefahr, dass Sie tendenziell nur das Positive zu hören bekommen. Stellen Sie konkrete Fragen nach Verbesserungspotenzial, wie: „Was ist an meiner Sitzungsführung verbesserungswürdig? Was hat Sie in den letzten Wochen durch mein Verhalten demotiviert? Wie und wo kann ich Sie

effektiver unterstützen? Welches Verhalten sollte ich konkret anpassen und verbessern?“ Mit derart konkreten und offenen Fragen bekommen Sie, sofern ein Grundvertrauen vorhanden ist, oft Erstaunliches zu hören und als wichtiges Nebenprodukt erhöhen Sie noch Ihre Führungsakzeptanz. Die Mitarbeitenden nehmen dadurch wahr, dass Sie Ihre Führung hinterfragen und sich mittels deren Feedback weiter entwickeln wollen. Dies soll jedoch nicht heissen, dass Sie auf jede Erwartung Ihrer Mitarbeitenden eintreten müssen und können. Sie kennen jedoch deren Vorstellungen und Ansichten, was für Sie immer hilfreich ist.

Lernen aus Fehlern

Gemäss einer Studie der Schweizerischen Vereinigung für Führungsausbildung (2009) waren nur gerade knapp 19% der befragten Führungspersonen der Ansicht, dass sie in ihrem Unternehmen über geeignete Vorbilder zur Entwicklung der persönliche Führungskompetenzen verfügen. Diese Tatsache führt uns eindrücklich vor Augen, dass die Anforderungen und Erwartungen an die Führungskräfte und der Erfüllungsgrad oft erschreckend auseinanderklaffen. Es darf doch nicht sein, dass nur gerade jede fünfte Führungskraft zum Vorbild dient. Zu welchem Anteil gehören Sie?

Eine deutsche Studie aus dem Jahre 2011 zum Thema „Sicher führen – erfolgreich leiten und motivieren in der Praxis‘ (Anne Sengpiel, Herausgeberin, 2013) hat bei der Befragung von 1'789 Führungskräften verschiedenster Branchen zu den fünf wichtigsten Führungsfehlern folgendes ergeben:

1. Kein Feedback geben (89%)
2. Konflikten und Kritikgesprächen ausweichen (78%)
3. Entscheidungen aufschieben (64%)
4. Delegationsfehler (56%)
5. Keine Verantwortung übertragen (48%)

Weitere Faktoren sind bei einer entsprechenden Direkterhebung bei über 250 Nachdiplom-Studierenden an einer schweizerischen Fachhochschule ins Rampenlicht gerückt. Die Befragten, allesamt Personen in ersten Führungspositionen, stellen ihren Vorgesetzten kein löbliches Zeugnis aus. Sie erleben ein Führungsverhalten, das geprägt ist von

- fehlender Konfliktfähigkeit
- Misstrauen und Distanz
- autoritärem, rechthaberischem Verhalten
- unklaren Zielsetzungen und Erwartungen
- Interventionen auf der Fachebene trotz fehlender Fachkompetenz
- mangelnder Entscheidungsfähigkeit
- fehlender Anerkennung für Geleistetes

In einer weiteren Studie der Information Factory (2014) mit 2'700 Schweizer Mitarbeitenden, Führungskräften und HR-Fachleuten geben ganze 62% an, schon einmal wegen ihres Vorgesetzten gekündigt zu haben, Männer wie Frauen

gleichermaßen. 78% davon sind der Meinung, dass ihre Vorgesetzten einen hohen Einfluss auf ihre Jobzufriedenheit haben. Nur gerade 33% der Mitarbeitenden sind mit ihrer Führungskraft zufrieden. Hauptgrund für dieses Ergebnis ist die fehlende offene und klare Kommunikation. Das Tagesgeschäft und der Zeitmangel sind dabei höchst willkommene Ausreden seitens der Führungskräfte. Meist sind jedoch die eigene Unsicherheit sowie die fehlende Kompetenz in Gesprächsführung die eigentlichen Gründe der Vernachlässigung ihrer Führungsaufgaben.

Oft sind die beobachteten und festgestellten Führungsmängel eklatant und höchst erstaunlich. Doch dadurch wissen wir zumindest, was vermehrt zu tun und was zu unterlassen ist. Die erkannten Defizite sind also hilfreich, denn sie zeigen die Richtung auf, in welche Sie sich Führungskraft entwickeln müssen.

Manche wenden ein, dass die aufgezeigten grassierenden Führungsmängel nicht dramatisiert werden sollten. Erstens seien derartige Fehler und Unterlassungen doch menschlich und zweitens könnten die Mitarbeitenden doch froh sein, eine gut bezahlte und mehr oder weniger sichere Arbeitsstelle zu haben. Diese Meinung ist nicht nur gefährlich, sondern sogar falsch. Die Macht im Arbeitsmarkt ist aufgrund der demografischen Entwicklung und des sich zuspitzenden Fachkräftemangels längst zu den Arbeitnehmenden gewandert. Ein klassisches Hierarchieverständnis, antiquierte Führungsstile sowie strenge Standardisierungs- und Prozessbestrebungen sind überholt und kaum mehr zukunftstauglich.

Wertvolle Fragen

Wenn Sie sich dem Ziel verschrieben haben, eine wirkungsvolle Führungskraft zu werden bzw. zu sein, ist es durchaus sinnvoll, sich ein paar Fragen zu stellen. Niemand anderes als Sie ist verantwortlich dafür, dass Ihre Mitarbeitenden das Beste aus sich herausholen und sich sowohl für Kunden als auch für das Unternehmen voll einsetzen. Sie müssen die Voraussetzungen schaffen, dass Mitarbeitende einen guten Job machen wollen und können. Folgende Fragen sind dabei wertvoll:

Unternehme ich das Richtige und biete ich das Umfeld, damit meine Mitarbeitenden ideale Voraussetzungen haben,

- sich mit ihrem ganzen Wissen und Engagement einzubringen?
- sich fachlich und menschlich zu entwickeln?
- sich den Anforderungen positiv zu stellen?
- Wertschätzung zu spüren?
- Erfolge zu haben und diese auch gefeiert werden?
- als Mensch wahrgenommen zu werden?

Fragen Sie sich immer auch,

- was hat sich bewährt, sich als positiv herausgestellt?
- was war hinderlich, wenig förderlich?
- wie war die Resonanz auf meine Handlungen?
- habe ich erreicht was ich wollte?
- war mein dabei gezeigtes Verhalten richtig und ethisch / menschlich vertretbar?

Führen Sie daher ein Führungstagebuch und notieren Sie sich grössere und kleinere Führungserfolge sowie auch Misstritte. So schärfen Sie Ihr Führungsbewusstsein.

Leader sein heisst inspirieren und befähigen

„Leadership ist die Fähigkeit, Mitarbeitende anzuregen, zu inspirieren und zu befähigen, Lösungen zu entwickeln, umzusetzen und sich freiwillig und begeistert für die Verwirklichung gemeinsamer Ziele einzusetzen.“ (Hinterhuber, Krauthammer, 2015, 5. Auflage): Im ersten Teil der Definition geht es um Anregung und Inspiration, also um Fähigkeiten wie sie im transformationalen Führungsstil gefordert sind. Im zweiten Teil geht es darum, Mitarbeitenden zu befähigen und zu entwickeln, damit diese in ihrem Zuständigkeitsbereich eigenständig und engagiert arbeiten und in der Lage sind, Lösungen zu entwickeln und umzusetzen.

Als Führungskraft, die wirksam und souverän führt und im Team anerkannt ist, sollte es Ihnen am Herzen liegen und gelingen, Ihre Mitarbeitenden so gut zu fördern und zu führen, dass sie am Arbeitsmarkt umworben werden und sie diese externen Angebote jedoch dankend ablehnen, weil sie gerne mit Ihnen zusammenarbeiten. Dann haben Sie Ihr Ziel definitiv erreicht.

Positives Beispiel

Erfreulich ist, dass es immer wieder Firmen-InhaberInnen und Führungskräfte gibt, die den hohen Erwartungen an Führungskräfte nahekommen. Sie treten den Beweis an, dass es kein Ding der Unmöglichkeit ist, als Führungskraft so zu agieren, dass sie von den Geführten als Leader anerkannt und respektiert werden. So zum Beispiel die Inhaber und Führungscrew eines schweizerischen Haustechnikunternehmens. Diesem Team ist es gelungen, im Jahre 2015 den Swiss Arbeitgeber Award zu gewinnen. Die Firmeninhaber haben grosse Freude am Gewinn dieser Auszeichnung. Nicht weil es die erste ist, sie konnten schon viele andere Auszeichnungen wie etwa den europaweiten Excellent Award entgegennehmen. Der Grund für die grosse Freude basiert auf der Tatsache, dass die Beurteilung durch die Mitarbeitenden und nicht durch eine Expertenjury zustande kam. Es handelt sich also um eine grosse Bestätigung der Führungsarbeit durch die Geführten selbst.

Take away

Abschliessend biete ich Ihnen drei Reflexionsanfragen und drei Tipps an, welche Ihnen helfen Ihr Führungs-Ziel zu erreichen, nämlich für Ihre Mitarbeitenden ein echter Leuchtturm und 'Chief of Choice' zu sein.

Drei Reflexions-Fragen

1. Sehen mich meine Mitarbeitenden als Chef/in erster Wahl (CoC)?
2. Bin ich für meine Mitarbeitenden transparent, verlässlich und berechenbar?
3. Bin ich bereit, mich als Führungskraft gezielt und laufend weiter zu entwickeln?

Drei Tipps

1. Formulieren Sie für sich eine griffige Führungsvision. Wie will ich als Führungskraft wirken und wahrgenommen werden?
2. Setzen Sie sich Entwicklungsziele bezüglich Ihres Führungsverhaltens.
3. Suchen Sie sich eine erfolgreiche Führungskraft oder einen Coach als Reflexionspartner/in.



Rolf Zemp ist selbständiger Management-Coach & Führungsberater sowie Fachhochschul-Dozent für Coaching und Leadership, www.zebeco.ch