

## Es braucht mehr Chiefs of Choice (COC)

Im laufend anspruchsvoller und globaler werdenden Unternehmens-Wettbewerb brauchen wir engagierte Mitarbeitende, die ihre Fähigkeiten vollkommen einbringen und nutzen. Dies wiederum setzt Führungskräfte voraus, die bei Mitarbeitenden über eine hohe Akzeptanz verfügen und Führungswirkung erzielen können. Dies kann und muss man lernen.

Zahlreiche Manager und Managerinnen verfügen heutzutage über eine breite und eindrückliche Management-Ausbildung. Trotzdem entfalten sie offensichtlich nicht die Führungswirkung, die es wirklich braucht. Die jährlich neu erhobene Arbeitszufriedenheitsstudie des Gallup-Instituts ([www.gallup.de](http://www.gallup.de)) zeigt nämlich eindrücklich, dass die absolute Mehrheit von Mitarbeitenden wenig bis gar nicht motiviert sind. Die Resultate für das Jahr 2010 weisen für Deutschland aus, dass nur gerade 13 % der Mitarbeitenden eine hohe emotionale Bindung an ihr Unternehmen haben und aktiv engagiert sind, 66% weisen eine geringe und gar 21% keine emotionale Bindung auf und zeigen sich als destruktiv und unengagiert. 20% der Befragten gaben zudem an, dass sie innerhalb der letzten 12 Monate alleine aufgrund des direkten Vorgesetzten daran gedacht haben, ihr derzeitiges Unternehmen zu verlassen.

Diese Zahlen dürften auch für die Schweiz annähernd Gültigkeit haben. Eine Studie der Schweizerischen Vereinigung für Führungsausbildung SFV-ASFC (Universität Siegen 2009) zeigt, dass nur gerade 18.5% der befragten Führungsleute der Ansicht sind, dass in den Unternehmen geeignete Vorbilder zur Entwicklung einer wirkungsvollen Führungskompetenz vorhanden sind.

### Forderung nach Spitzenleistungen

Es muss und darf von den Mitarbeitenden erwartet werden, dass diese für die Kunden und das Unternehmen ‚die Extrameile gehen‘ und herausragende Leistungen und Engagement zeigen. Führungskräfte, die dies fordern, müssen als Gegen- oder Eigenleistung jedoch über gute soziale und fachliche Führungsfähigkeiten und ein vertrauensbildendes Verhalten verfügen. So können Sie den entscheidenden Unterschied zwischen Spitzenleistung und Normalmass ausmachen. Wie hat es Fredmund Malik 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 verbindliche Aussage schuldig, dass gutes Management eine selbstreflektierte und authentische Führungspersönlichkeit erfordert, zu der man Vertrauen hat - eine unabdingbare Voraussetzung für erfolgreiche Führung.

### Unternehmen sind keine Fallstudien

In den unzähligen Managementausbildungen, vor allem in den sich wie eine Epidemie verbreitenden MBA- und EMBA-Abschlüssen, wird vorwiegend und gerne mit Fallstudien gearbeitet. Darin kommen Mitarbeitende höchstens als Aufwand oder unter dem Aspekt von Personalmanagement vor. Somit wird die so dringend notwendige Verhaltenskompetenz im Umgang mit Mitarbeitenden in völlig ungenügender Masse vermittelt. Daher verwundert es nicht, dass hochdotierte Ingenieure, Juristen, Ökonomen und ähnliche als Führungskräfte nicht gerade die beste Figur machen. Wie sagte ein Unternehmensleiter doch so treffend: „Ich wollte einfach ein Unternehmen leiten und siehe, da waren Menschen.“

Schaut man den Unternehmen etwas genauer auf die Finger, findet man immer wieder gleiche Motivations- und Führungsmuster. Höheres Gehalt, Boni, tolle Titel, ein Firmenfahrzeug mit mindestens 6 Zylindern, vorzugsweise deutscher Herkunft. Dies kommt einer Bankrotterklärung an die echten Führungswerte und Fähigkeiten gleich. Als Trainer und Coach von Führungskräften erfahre ich oft, dass selbst diese mehr oder minder unter der fehlenden Sozialkompetenz und Wertschätzung ihrer eigenen Vorgesetzten leiden. Es handelt sich also um ein Phänomen über alle Hierarchiestufen hinweg. Die Benefits können diese Defizite nicht mehr aufwiegen.

### **Chief of Choice (CoC)**

Als Lösung aus der Führungsmisere schlage ich den Führungskräften im Sinne einer persönlichen Vision das Streben nach einer hohen Vorgesetzten-Attraktivität vor. Sie sollen sich zu einem eigentlichen ‚Chief of Choice‘ entwickeln. Ihre Führungsfähigkeiten und ihr soziales Verhalten soll so sein, dass die Mitarbeitenden ein Führungsklima erleben, in dem zwar viel gefordert wird, jedoch viel Unterstützung, Vertrauen und Wertschätzung da ist. Wenn wir schon hohe Leistungsbereitschaft und –freude brauchen, dann gilt in Anlehnung an die längst propagierte Arbeitgeber-Attraktivität (Employer of Choice) die Notwendigkeit, als Führungskraft und als Mensch zu überzeugen. Die Mitarbeitenden würden solche Vorgesetzte aus freien Stücken und überzeugt an die Spitze ihres Teams, ihrer Abteilung oder gar des ganzen Unternehmens setzen.

Welche Art von Führungskräften wird denn von Mitarbeitenden als Chief of Choice gesehen? Ich könnte mir vorstellen, dass Einige innerlich einwenden wollen, dass sich Mitarbeitende den lieben Onkel oder die liebe Tante wünschen, da etliche ja möglichst wenig leisten möchten. Mit diesem Gedankengut muss jedoch schnell das eigene Menschenbild hinterfragt werden. Immer wieder kann und darf man ja die Erfahrung machen, dass Mitarbeitende einen sehr wertvollen Beitrag beisteuern (wenn man sie den lässt) und unter einem ‚Chief of Choice‘ keine ‚Warmduscher‘ verstehen. Sie wollen klar geführt werden und eine klare Ansage erhalten, wohin die Reise geht und was von ihnen dabei erwartet wird. Diese Erkenntnisse hat auch eine Umfrage von Prof. Dr. Rosabeth Moss Kanter (Harvard-Business School, Boston, 2003) untermauert. Mitarbeitende wollen zudem wissen, wo es Abweichungen zwischen den Erwartungen des Vorgesetzten und dem tatsächlichen Erfüllungsgrad gibt. Dies bedingt, dass man ihnen laufend Feedback gibt und sie dann konsequent weiterentwickelt. Sorgen Sie dann auch noch für genügend Autonomie in der Aufgabenerfüllung, erleben die Mitarbeitenden ihre Tätigkeit als bedeutsam und herrscht ein konstruktiver Umgang mit Fehlern ist Ihnen die Anerkennung als COC schon fast gewiss.

### **Führungskompetenz durch Selbstreflexion**

Eine der wertvollsten Zeitinvestitionen zur Weiterentwicklung der Führungsfähigkeit ist diejenige in die Selbstreflexion. Holen Sie sich aktiv schriftlich und/oder mündlich periodisches und direktes Feedback über Ihr Führungsverhalten bei den Ihnen anvertrauten Mitarbeitenden ein. Stellen Sie dabei jedoch keine allgemeinen Fragen wie: „Wie war ich in der Projektleitung? Wie nimmst Du mich wahr? Wie beurteilst Du mich?“, oder ähnliche. Sie laufen so Gefahr, dass Sie tendenziell nur das Positive zu hören bekommen. Stellen Sie konkrete Fragen nach Verbesserungspotenzial, wie: „Was war an meiner Sitzungsführung verbesserungswürdig? Was hat dich in den letzten Wochen durch mein Verhalten demotiviert? Wie und wo kann ich Sie effektiver unterstützen? Wo kann ich mein Verhalten konkret anpassen und verbessern?“ Mit derart konkreten und offenen Fragen bekommen Sie, sofern ein bestimmtes Grundvertrauen vorhanden ist, oft Erstaunliches zu hören und als wichtiges

Nebenprodukt erhöhen Sie noch die Führungsakzeptanz. Die Mitarbeitenden nehmen nämlich positiv zur Kenntnis, dass Sie Ihre Führung hinterfragen und sich entwickeln wollen. Dies soll jedoch nicht heissen, dass Sie auf jede Erwartung Ihrer Mitarbeitenden eintreten müssen und können. Sie kennen jedoch deren Wahrnehmung. Führen Sie ein kleines Führungstagebuch und notieren Sie sich grössere und kleinere Führungserfolge und Misstritte. So schärfen Sie Ihr Führungsbewusstsein.

### **Wertvolle Fragen**

Wenn Sie sich auf den Weg zu einem wirkungsvollen COC begeben wollen, ist es durchaus hilfreich, sich einige Fragen zu stellen. Niemand anderes als Sie sind verantwortlich, dass Ihre Mitarbeitenden das Beste aus sich herausholen und sich für Kunden und das Unternehmen voll einsetzen. Sie müssen die Voraussetzungen schaffen, dass Leute einen guten Job machen wollen und können. Folgende Fragen sind dabei wertvoll:

Unternehme ich das Richtige und genug, damit meine Mitarbeitenden beste 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 zu feiern?
- als Mensch wahrgenommen werden?

**Sie müssen es so weit bringen, dass Ihre Mitarbeitenden aufgrund ihrer Fach- und Verhaltenskompetenz Stellenangebote von Innen und Aussen erhalten, diese aufgrund ihrer starken Identifikation und Loyalität mit dem Unternehmen, ihrem COC, der Aufgaben und dem Team jedoch dankend ablehnen.**