

Unterstützendes Führen

Die Führungsstrategie von morgen

Prof. Günther H. Schust, SCOPAR - Scientific Consulting Partners



Mitarbeiter zu motivieren, gehört zu den klassischen Führungsaufgaben. Doch das „WIE“ befindet sich im Wandel: Wie können Führungskräfte den Anforderungen begegnen und eine neue Generation von Mitarbeitern wirksam in das 21. Jahrhundert führen? Unterstützendes Führen zeigt Ihnen, wie Sie zukünftig ihre Mitarbeiterführung attraktiver und nachhaltiger gestalten können.

Führung ist ein dynamischer Prozess

Wer im Sport erfolgreich sein will, muss eines tun: ergebnisorientiert trainieren, trainieren, trainieren. Was für den Sportler gilt, sollte auch eine Führungskraft nicht aus dem Auge verlieren. Das Problem hierbei ist, dass veränderte Bedingungen in der Arbeitswelt wie zunehmender Wettbewerb, Globalisierung und Firmenfusionen **neue Formen des Führens und Motivierens** erfordern. Was sich simpel anhört, sorgt in der Praxis oft für Probleme.

Führungskräfte, die ihre Rolle überdenken und den neuen Bedingungen anpassen wollen, sollten vorab Folgendes bedenken: Den „einzig richtigen Führungsstil“ gibt es nicht. Denn Führung ist keine statische Handlung, sondern ein **dynamischer Prozess**. So gibt es Einflüsse, die nur teilweise wahrnehmbar sind und daher von der Führungskraft nicht vollständig kontrolliert werden können. Alles unter Kontrolle haben zu wollen, geht nicht. Entwickeln sie lieber die Fähigkeit, mit einem ganzen Bündel von Verhaltensweisen erfolgreich auf unterschiedliche Situationen reagieren zu können. Gemeint ist der sogenannte **situativ-unterstützende Führungsstil**. Er beschreibt kein standardisiertes Verhalten, sondern eine dynamische Auswahl mehrerer Führungsmuster.

Führung erhält dadurch eine neue Dimension, wenn sie nicht mehr festlegt, einengt und kontrolliert (Kontrolle zerstört Vertrauen!), sondern initiiert, Handlungsräume aufzeigt und Visionen fördert. Zu stark verbreitet sind Verhaltensweisen der Führungskräfte, die das Arbeiten „verordnen“ (Müssen!), damit auf Dauer de-motivierend wirken und krank machen.

Sich und andere führen können

Auch folgende Erkenntnis erleichtert den Umgang mit der Führungsrolle: „Wer andere Menschen führen will, muss sich selbst führen können“, so die These von Professor Dr. Lutz von Rosenstiel, LMU München. Das funktioniert aber nur, wenn es im Unternehmen gewisse **Freiheiten** gibt. Hierzu sagt Rosenstiel:

„Natürlich gibt es Regeln, die uns steuern. Wenn aber ein Unternehmen ausschließlich so handeln würde, wie es vorgegeben ist, wäre es spätestens nach einer Woche am Ende.“

Deshalb teilt die Führung in modern denkenden Firmen ihre Macht beziehungsweise Verantwortung mit den Schlüsselmitarbeitern und Stakeholdern. Man stellt dabei das Wohl, das Image und die adäquate Lösung für den Kunden über den Profit. Hierdurch gewinnt das Unternehmen zusätzlich an Vertrauen und damit an (Employer-) **Branding** im Wettbewerb.

Führen ist eine Dienstleistung

Ebenfalls unentbehrlich für eine erfolgreiche Führungspersönlichkeit ist das Wissen: Führen ist eine **Dienstleistung**, um andere Menschen erfolgreich zu machen. Dieser Prozess setzt sich aus fünf Bausteinen zusammen:

- Offen und transparent kommunizieren
- Aktivitäten planen und Ziele vereinbaren
- Kontrollieren, bewerten und Feedback geben
- Entscheiden, realisieren und Alternativen finden
- Motivieren zum Verbessern, Optimieren und Innovieren.

Wer diesen Grundsätzen folgt, kann den Konsequenzen des **Wertewandels** und einer **veränderten Anspruchshaltung** der Mitarbeiter gerecht werden: Wird der unternehmerisch denkende und handelnde Mitarbeiter gefordert, um erfolgreiche Projekte zu gestalten, muss er auch in seiner veränderten Anspruchshaltung akzeptiert werden. Fest steht, dass der Führungsanspruch nicht mehr durch Hierarchie und Machtstrukturen aufrecht erhalten werden kann.

Führung bedeutet sehr viel mehr: Die Führungskraft des 21. Jahrhunderts muss Mitarbeitern die **Kosten-/Nutzen-Relation** ihrer Arbeit, ihrer Position und deren Ergebnisse für den Nutzer (Stakeholder) vermitteln. Sie an **Zielfindung** und **Entscheidungsprozessen** beteiligen, ihnen in schwierigen Situationen helfen und die Arbeit im Team unterstützen. Nur so können die Mitarbeiter über den Tellerrand hinaus sehen und sich in kunden-/lieferantenorientierte Teilprozesse hineinversetzen.

Durch Zielvereinbarungen motivieren

Dass man durch unterstützendes Führen andere erfolgreich macht, muss man daher können und wollen (= Volition)!

Die veränderten Bedingungen erfordern **neue Formen des Motivierens**. Wenn Mitarbeiter Selbstständigkeit und Engagement entwickeln sollen, ist ein auf Befehl und Gehorsam ausgerichteter Führungsstil nicht gefragt. Aufgabe ist dabei, nicht nur Ziele aufzuzeigen, sondern die Ergebnisse auch einzufordern und zu überprüfen. Dabei kommt es darauf an, wie erfolgreich diese Menschen definierte Ziele in Ergebnisse umwandeln können und wollen.

Wie stiefmütterlich der Motivationsaspekt in deutschen Unternehmen immer noch behandelt wird, zeigt eine internationale Studie von Czipin & Proudfoot über das aktuelle Managerverhalten. Das Ergebnis: Manager widmen lediglich 23 Prozent ihrer Arbeitszeit dem **eigentlichen Kerngeschäft – der Motivation und Begleitung/Unterstützung der Mitarbeiter**. 43 Prozent davon entfallen auf **administrative Tätigkeiten**. Der Rest entfällt auf Meetings und Reiseaktivitäten.

Motivation entsteht aber aus einem persönlichen Interesse an einer Tätigkeit, einer Sache oder einem Zustand. Das Interesse steht in Verbindung mit der Erwartung, einen Nutzen materieller oder ideeller Art aus dieser Aktivität zu ziehen. Dass der materielle Vorteil im Berufsleben nicht an erster Stelle steht, weiß Rosenstiel:

„Hauptkündigungsgrund sind die beruflichen Ziele, die nicht erfüllt werden und die fehlenden persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten.“

Wer als Führungskraft dem entgegen wirken will, muss jeden Mitarbeiter in seiner **Leistungsfähigkeit und –bereitschaft** nach seinen **Kompetenzen** richtig beurteilen und adäquat einsetzen können. Das setzt voraus, dass die Führungskraft den Mitarbeiter als Persönlichkeit wahrnimmt (Selbst- und Fremdwahrnehmung!) und in die eigenen Entscheidungen mit einbezieht.

Projektarbeit als informelle Führung

Eine weitere Form der Führung ist, Aufgaben ohne formalen Führer zu erfüllen. Ein Beispiel ist die Team- oder Projektarbeit: Es erfolgt wechselseitig eine informelle Führung durch die Teilnehmer (= Schwarm-Intelligenz). Wer die für den Projektfortschritt notwendigen Schlüsselkompetenzen hat, leitet die Gruppe. Führung legitimiert sich aus **Kompetenz und lokaler Interaktionsfähigkeit** heraus, nicht aus der Definition der statischen Hierarchie. Voraussetzungen sind aber, dass vorab

- Firmen offene + ehrliche Kommunikation zulassen (= open- / multisource interaction)

- Die Ziele des Teams / der Leistungsträger definiert und von allen Mitgliedern akzeptiert sind (Commitment)
- Kompetenzprofile erstellt sind, die die Mitarbeiter als Experten / Führer auszeichnen (Potenzial-Übersicht)
- Management-Tools (wie effektives Projektcontrolling, Ampelsystematik und Balance Scorecard) vorhanden sind, um die Überprüfung der Zielerreichung zu ermöglichen.

Führung ist Ethik, Vertrauen und ständiger Dialog

Für welche Form der Führung Sie sich auch entscheiden, die **Ethik** spielt in jedem Fall eine große Rolle: Führung ist nicht nur eine Frage von Methoden und Techniken. Basis muss eine im Unternehmen entwickelte, an ethischen Maßstäben orientierte Führungskultur sein.

Vertrauen statt Misstrauen ist dabei angesagt: Ohne Vertrauen können wir keine kreativen Freiräume und damit Innovation und Veränderung schaffen.

Die festgezurrten Verhaltensweisen der Führungskräfte und Mitarbeiter lassen sich aber nicht in einigen Weiterbildungsseminaren ändern. Mit den Mitarbeitern muss ein ständiger Dialog geführt werden, denn sie wollen ernst mitgenommen werden. Wenn es das TOP-Management nicht tut, ist es künftig die wichtigste Aufgabe der Führungskräfte, in den Bereichen eine **Dialog- und Innovationsplattform** einzurichten.

Auch ist es wichtig, dass die Kette des Wertschöpfungsprozesses und das Geschäftsmodell des Unternehmens von den Schlüsselmitarbeitern verstanden werden. Hierzu muss im Unternehmen durch interne Trainingsprogramme der Grundstein für eine **nachhaltige Denk- und Handlungsweise** gelegt werden. Dabei muss das „Zusammenspiel der Mannschaft“ trainiert werden, damit die Beziehungsfähigkeit und (mentale) Fitness erhalten bleiben.

Erst wenn die Mitarbeiter die wirtschaftliche Situation im Wettbewerb verstehen, aus Feedback und Fehlern dazu lernen, werden sie sich auch für den Erfolg ihres Unternehmens, ihrer Projekte und Innovationen motivieren lassen und effizient einsetzen. Die Fähigkeit, sich selbst steuern und verantworten zu können (= **Vorbildrolle**), wird zur wichtigsten Schlüsselqualifikation der Zukunft.

Denn eines ist sicher:

Der Innovations- und Veränderungsdruck wird immer gewaltiger: Unternehmen der Zukunft werden größtenteils keine ganz fertigen Produkte und Leistungen mehr verkaufen. Die „Prosumption“ (**Production + consumption**) wird für die Führung und die Mitarbeiter zur Triebkraft von nachhaltigem Wandel, wobei gemeinsam mit den Stakeholdern die adäquate sowie umweltgerechte Lösung zeitgenau realisiert wird. Motivation und Verantwortung werden für alle Beteiligten zum Selbstverständnis (= corporative stakeholder responsibility / reverse innovation).

Und was können Sie tun?

1. Analysieren Sie, wie Sie und Ihr Management führt - sprechen Sie mit Ihren Mitarbeitern, hören Sie zu!
2. Identifizieren Sie Diskrepanzen und Verbesserungspotenziale und priorisieren Sie diese!
3. Leiten Sie Maßnahmen ab, wie Sie zu einem einheitlichen und unterstützenden Führen kommen!
4. Setzen Sie diese Maßnahmen konsequent um und messen Sie den quantitativen und qualitativen Erfolg regelmäßig!
5. Integrieren Sie Management-Tools (wie Projektcontrolling, Ampelsystematik, Balance Scorecard und SWOT-Analyse), um die Überprüfung der Zielerreichung zu ermöglichen.
6. Erstellen Sie Kompetenzprofile, die die Mitarbeiter als Experten / Führer auszeichnen (Potenzial-Übersicht). Entwickeln Sie adäquate Potentialentwicklungsmaßnahmen.

Eine Veränderung Ihrer Führungskultur ist ein dynamischer Prozess, der etwas Zeit benötigt. Handeln Sie jetzt, damit Sie morgen erfolgreich sind, getreu dem Motto:

„...wer nicht mit der Zeit geht - geht mit der Zeit...“.

Sehr gerne unterstützen wir Sie bei obigen Punkten. Sprechen Sie mit uns!

AUTOR



Prof. Günther H. Schust
Mitglied des wissenschaftlichen SCOPAR-Beratergremiums

Günther H. Schust ist langjähriger internationaler Personalmanager, Projektleiter und Lehrbeauftragter für Leadership-, Personal-, Projekt- und Innovationsmanagement an den Hochschulen St. Gallen, Zürich-Winterthur, München und Kempten. Das Fachbuch zum Seminar ist unter dem Titel „Human Performance Management – Wie Sie Mitarbeiter zur Wertschöpfung führen“ im Rosenberger Fachverlag, Leonberg erschienen.

SCOPAR - Scientific Consulting Partners

Maximilianstraße 35a

80539 München

Fon: +49 - 89 - 958 98 065

Fax: +49 - 89 - 958 98 066

E-Mail: info@scopar.de

Web: www.SCOPAR.de