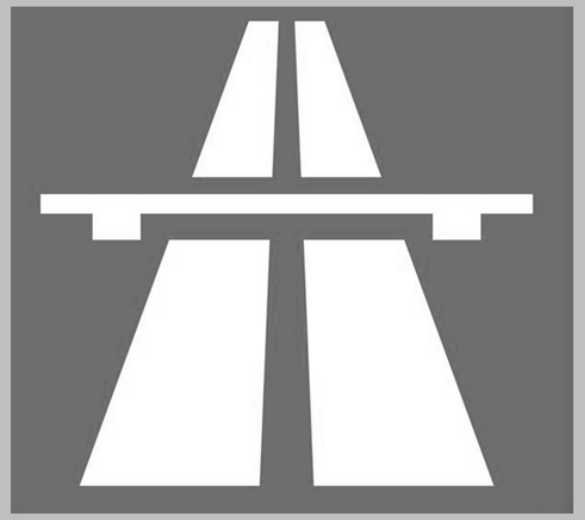
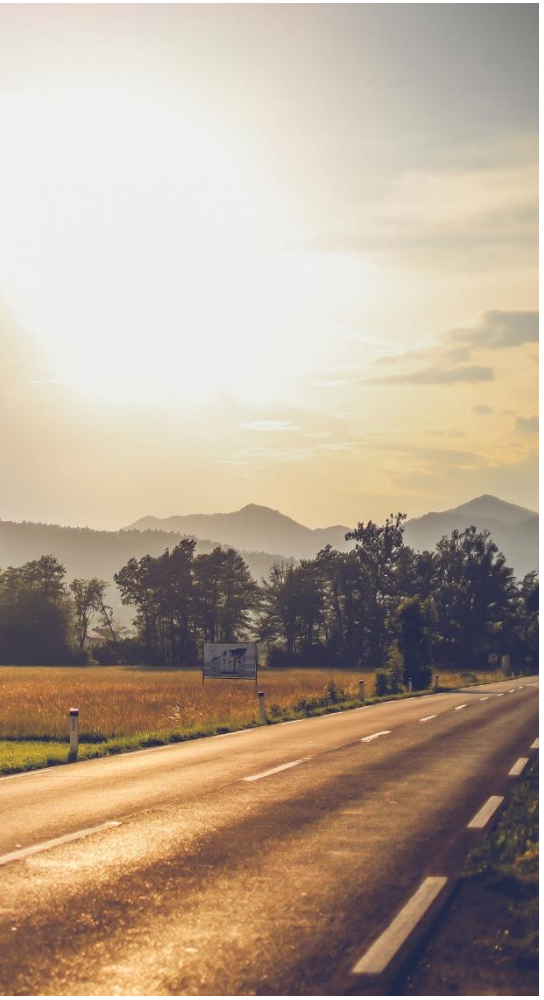
WILDENMANN
Die Leadership Manufaktur



40

VIGNETTEN DER FÜHRUNG

Vignetten der Führung



Mit den Führungsvignetten möchte ich Ihnen anhand von erprobten Tipps und Erkenntnissen sofort umsetzbare Handlungsanleitungen an die Hand geben, die Ihnen helfen sollen, Ihre Führungssituation zu entwickeln, um dadurch erfolgreicher zu werden.

Diese Vignetten sollen wie Mosaiksteine in ihrem Zusammenwirken ein schlüssiges Bild geben. Auch sollen sie die Sicherheit in der Realisierung dieser Tipps geben, gut in Führung unterwegs zu sein. Die Vignetten sind in der Zusammenarbeit mit vielen Führungskräften entstanden. Viele von ihnen konnte ich bei Führungskräften beobachten oder aus ihrem Verhalten ableiten. Die Ordnung der Vignetten ist eher zufällig, es soll keine Wertigkeit in der Reihenfolge entstehen.

Die Vignetten sollen eine vollständige Kollektion darstellen. Insofern gibt es auch Inhalte, die Ihnen vielleicht schon bekannt sind oder eigentlich banal erscheinen. Ich habe in meiner Praxis festgestellt, dass oft die scheinbar banalen Dinge eigentlich enorm wichtig sind, obschon sie (auch von mir) nicht ausgeübt werden. Aus diesem Grund habe ich mich entschieden, auch diese Vignetten in die Sammlung aufzunehmen. Auf der anderen Seite habe ich, jedenfalls nach meiner Einschätzung, Verhaltensweisen beobachten können, die neue Perspektiven eröffnen und die Situation von einer anderen Seite beleuchten.

Viel Erfolg damit!

Ihr Bernd Wildenmann

Vignetten der Führung

1.

Begegnen Sie all Ihren Mitarbeitenden mit Respekt und zeigen Sie Interesse an deren Situation und Befinden.

Viele Führungskräfte sind von ihrem Persönlichkeitsgrundtypus eher von einer logischen intellektuellen Grundhaltung geprägt. Sie wirken dadurch distanzierter und es entsteht oft der Eindruck, dass sie eigentlich kein Interesse an dem/der Mitarbeiter*in und an dem Befinden der Mitarbeitenden haben. Für die Motivation von uns Menschen ist es jedoch enorm wichtig, dass wir Beachtung und Verständnis von anderen Menschen bekommen. Insbesondere von Vorgesetzten, die in ihrer Wertigkeit eine herausgehobene Position haben. Sofern ist es wichtig, an diesem Punkt als Führungskraft sensibel zu sein und sich notfalls, wenn nicht vorhanden, eine gewisse empathische Grundfähigkeit anzueignen.

Menschen Verständnis zu zeigen heißt, eines der wichtigsten Grundbedürfnisse des Menschen zu befriedigen. Eine einfache Möglichkeit hierfür ist es, den Mitarbeitenden die ehrlich gemeinte Frage zu stellen „Wie geht es dir heute?" und dann wirkliches Interesse an den Aussagen der Mitarbeitenden zu zeigen und nicht nur eine Anstandsminute angestrengt zuzuhören, um dann zum eigentlichen Sachverhalt überzugehen.

Vignetten der Führung

2.

Geben Sie jedem/jeder Mitarbeiter*in regelmäßig ein offenes Feedback zu der Leistung, zu dem Verhalten und zu Ihrer wahrgenommenen Einstellung des/der Mitarbeiter*in zur Arbeit und zur Firma.

In unseren 360-Grad-Feedback-Befragungen stellen wir immer wieder fest, dass gerade das Feedback zu Verhalten und Leistung für Mitarbeitende am kritischsten beantwortet wird. Viele Mitarbeitende haben kein ausreichend valides Bild, wie ihre Leistung, ihre Einstellung und ihr Verhalten zum/zur Vorgesetzten tatsächlich eingeschätzt werden. Natürlich gilt dies auch umgekehrt, dass viele Führungskräfte keine Vorstellung, keinen „blassen Schimmer" haben, wie die Mitarbeitenden eigentlich über sie denken und sprechen.

Feedback zu geben ist deshalb nicht einfach, weil die Reaktion des Gegenübers nicht von vornherein abgeschätzt werden kann und eher die Befürchtung da ist, mit einer eskalierenden Reaktion zu rechnen. Also kommt es darauf an, zu lernen, ein Feedback so zu geben, insbesondere wenn es kritisch ist, dass die Person, die das Feedback erhält, möglichst mit dem Inhalt auch zurechtkommen kann. Kritische Inhalte werden dann oft, insbesondere wenn Stress entsteht, zu scharf formuliert. Also müssen die Führungskräfte auf der einen Seite an ihrer Sprache arbeiten, um eher deeskalierend zu argumentieren und auf der anderen Seite lernen, mit eskalierenden Reaktionen umzugehen.

Vignetten der Führung

3.

Sprechen Sie kritische Angelegenheiten und Verhalten umgehend an, ohne abwertend oder zynisch zu sein.

Schlechte Stimmung entsteht oft deshalb, weil es kritische Vorgänge gab, die zwar zu Ärger führten, aber nicht angesprochen wurden. Die schlechte Stimmung wird von den Mitarbeitenden interpretiert. Obwohl man nicht so genau weiß, was die Ursache war, führt es häufig zu symmetrischen Reaktionen. Das heißt: Auch die Mitarbeitenden ziehen sich zurück. So eskaliert die Situation.

Eine gute Möglichkeit damit umzugehen ist, solche kritischen Vorfälle, vielleicht nach einer kurzen Halbwertszeit, konkret anzusprechen, mit dem Versuch, sie zu klären. Auch hier ist es wichtig, dass Führungskräfte nicht in eine zynische oder abwertende Haltung verfallen oder vorwurfsvoll wirken. Mitarbeitende sollen lernen, dass kritische Sachverhalte mit dem Ziel angesprochen werden, sie zu beseitigen und dafür zu sorgen, dass sie nie mehr passieren.

Vignetten der Führung

4.

Wenn Sie ein Entwicklungsfeld mit einem/einer Mitarbeiter*in identifiziert und besprochen haben, bleiben Sie konsequent und unnachgiebig in der Umsetzung.

In vielen unserer Beratungsfälle konnten wir feststellen, dass für die Entwicklung der Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden oft wenige, aber entscheidende Entwicklungsfelder eine ausschlaggebende Wirkung haben. Man muss also nicht alles verbessern und jede Schwäche beseitigen. Vielmehr ist es wichtig, sich auf einige wenige entscheidende Tipping-Points zu konzentrieren. Dann ist es aber wichtig, dass diese Felder systematisch und konsequent, mitunter durch die Begleitung des/der Vorgesetzten, langfristig dauerhaft umgesetzt werden.

Wenn Mitarbeitende lernen, dass immer wieder über bestimmte Entwicklungsfelder diskutiert wird, aber eigentlich keine Systematik dahintersteht und es schlussendlich nicht mit einer Konsequenz verbunden ist, werden sie anfangen, mitunter diese Entwicklungsfelder nicht mit Ernsthaftigkeit zu betreiben.

Vignetten der Führung

5. Achten Sie darauf, dass jede/r Mitarbeiter*in etwas Wichtiges macht.

Die Arbeit ist für viele Menschen eine wichtige Quelle für Wertschätzung aus Erfolgen, die über die Zeit das Selbstwertgefühl stabilisieren. Insofern ist es für jede/n Vorgesetzten wichtig, auch Tätigkeiten, die objektiv gesehen von ihrer Komplexität und Arbeitsschwere eher am unteren Ende stehen, aufzuwerten und positiv zu konnotieren.

Es ist ungemein hilfreich, wenn es gelingt, für solche Arbeitsplätze eine Tätigkeit zu finden, die auch von anderen als wichtig und wertvoll eingestuft wird. Eine solche Aufgabe kann eine ganz hohe Wirkung auf die Eigenverantwortlichkeit und auf das Qualitätsverhalten eines/einer Mitarbeiter*in haben.

Vignetten der Führung

6.

Nennen Sie klar Ihre Erwartungen und besprechen Sie mit Ihren Mitarbeitenden individuell die zu erreichenden Ziele.

Klar, die Erwartungen zu benennen heißt, aufzuzeigen, was eine gute Leistung ist und wie die Qualität der Leistung eingestuft wird. Auf der anderen Seite heißt es aber auch, aufzuzeigen, welche Erwartungen bezüglich des Verhaltens, der Einstellung der Werte und der Mentalität vorhanden sind. Oder aufzuzeigen, welche Loyalität und welches Commitment von dem/der Vorgesetzten erwartet werden und an welchen Kriterien Mitarbeitende erkennen können, wie ihre Leistung und ihr Verhalten eingeschätzt werden. Je weniger jemand seine Erwartungen nennt, umso besser können nachher Vorwürfe gemacht werden, nach dem Motto: „So habe ich es aber nicht gewollt", „Das ist nicht das, was ich gemeint habe".

Erwartungen zu nennen heißt, sich festzulegen, sich auch selbst Gedanken zu machen, was Kriterien für gute Leistung sind. In jedem Falle sollten diese Erwartungen in persönlich vereinbarte konkrete Ziele münden, die möglichst auch in einer schriftlichen Form dokumentiert werden, damit man sich nachher an das erinnern kann, was vorher gesagt wurde.

Vignetten der Führung

7. Zeigen Sie den Mitarbeitenden bei guten Leistungen Ihre Anerkennung und Wertschätzung.

Das Verhältnis von Anerkennung und Wertschätzung zu Kritik sollte mindestens 2:1 sein. Das ist zwar Folklore und so alt wie Methusalem, wird aber in der Praxis oft sträflich behandelt. Wenn es zu viele kritische Anmerkungen gibt, wird mit der Zeit bei dem/der Mitarbeiter*in eine Demotivation und Orientierungslosigkeit entstehen.

Insofern ist es ratsam, Mitarbeitende bei der Gutleistung zu erwischen und nicht nur bei der Fehlleistung, um dann die Gutleistung auch emotional anzuerkennen. Es muss natürlich alles ehrlich sein. Es macht schon Sinn, gerade in Zeiten, in denen es viel Kritik gab, auch Situationen zu arrangieren, in denen ein/e Mitarbeiter*in wieder Wertschätzung bekommen kann.

Vignetten der Führung

8. Hören Sie zu.

Auch das ist bereits Folklore und wurde hundertfach in Führungsbüchern niedergeschrieben. Trotzdem bleibt die Frage des Zuhörens oder Hinhörens eine ganz entscheidende Fähigkeit im Führungsalltag. Man erkennt sehr schnell, ob ein Mensch einem wirklich zuhört und auch das hören möchte, was man zu sagen hat oder ob es nur eine antrainierte Haltung ist, so zu tun, als ob man dabei wäre.

Zuhören hat sehr viel mit Interesse an der anderen Person und auch mit Bewertung der anderen Person zu tun. Jedenfalls wird es individuell so wahrgenommen. Auf der anderen Seite ist die menschliche Sprache und Ausdrucksweise so vielschichtig und vielseitig ausdeutbar, dass gerade durch das intensive Zuhören sehr wichtige Informationen gewonnen werden können, die bei oberflächlichem Hinhören absolut nicht wahrgenommen werden.

Vignetten der Führung

9. Erklären Sie den Sinn Ihrer Absichten, damit die Mitarbeitenden die Hintergründe verstehen.

Ein grundlegendes Bedürfnis des Menschen ist es, den Sinn der eigenen Handlung zu verstehen. Insbesondere wenn die Handlung fremdbestimmt ist, möchte der Menschen verstehen, warum er etwas tun muss. Also geht es darum, das „Warum" zu erklären, um darüber Reflexion auszulösen und Kongruenz in den Zielen zu erreichen.

Natürlich ist es wichtig, dass man das „Warum" selbst verstanden hat und dass man in der Lage ist, mit einfachen Erklärungen auch komplexe Zusammenhänge verständlich zu machen. Also müssen wir uns die Mühe machen, die Dinge zu ergründen und nicht einfach von anderen zu kopieren, ohne den inneren Sinn des Ansatzes verstanden zu haben.

Vignetten der Führung

10. **Zeigen Sie auf, dass bei allem, was gemacht wird, das Streben nach Exzellenz das Fundament ist.**

Eine wichtige Verhaltenstendenz von Potenzialträgern ist es, dass sie stets die Latte höher legen und selten längerfristig mit dem bisher Erreichten zufrieden sind – ein innerer Impuls zum Fortschritt und zum Besseren. Das verlangt, neben der eigenen inneren Einstellung, auch eine gehörige Portion Konfrontationsbereitschaft. Nicht zu schnell aufzugeben und einen halbwegs guten Zustand zu akzeptieren, sondern immer wieder infrage stellen, was der Status quo ist und was das latente Bedürfnis des Kunden oder die Anforderung der Situation ist.

Dadurch machen Sie sich nicht nur Freunde, sondern Sie werden immer wieder Situationen erleben, wo Sie das Gefühl haben, als unbequem zu gelten oder wo Sie auch das Gefühl haben, alleine dazustehen. Aber die Erfolge und die Ergebnisse werden Ihnen am Ende Recht geben.

Vignetten der Führung

11.

Wenn ein/e Mitarbeiter*in unsicher ist und nicht weiß, wie er/sie zu Erfolg kommen kann, unterstützen Sie ihn/sie, bis er/sie selbstständig und eigenverantwortlich arbeitet.

Oftmals werden alle Mitarbeitenden nach dem gleichen Führungsstil geführt: Sie werden ins kalte Wasser geworfen. Das kann mitunter alles in allem sehr aufwendig sein, weil Vieles nach dem Prinzip „Trial and Error" ausprobiert werden muss. Insofern ist es besser, gerade bei Mitarbeitenden, die in ihrer Leistung noch unterdurchschnittlich sind, zunächst einmal „kleine Brötchen zu backen" und sie so anzuleiten, dass sie sich Stück für Stück entwickeln können, bis es zu einem eigenverantwortlichen Handeln kommt. Manchmal wird hier zu viel in zu kurzer Zeit erwartet und die Enttäuschung ist auf beiden Seiten vorprogrammiert.

Nicht alle Menschen sind Senkrechtstarter. Einige brauchen Zeit, bis sie, auch aufgrund ihres eigenen Zutrauens, so viel Selbstvertrauen gewonnen haben, dass sie tatsächlich ihre Lernkurve so deutlich steigern können, bis sie die Erwartungen voll und ganz erfüllen oder gar übererfüllen. Man muss eben genau hinschauen, ob Entwicklung stattfindet oder ob es schlussendlich vergebliche Liebesmühe ist, die Leistungsfähigkeit eines/einer bestimmten Mitarbeiter*in zu entwickeln. Viele sind viel zu schnell zu kritisch und geben sich nicht die Mühe eine Anfangsunterstützung zu geben, um dann zu sehen, wie es schlussendlich um das Talent des/der Mitarbeiter*in bestellt ist.

Vignetten der Führung

12.

Reduzieren Sie die Komplexität auf die erfolgskritischen Aufgabenstellungen, um den Mitarbeitenden klare Prioritäten zu geben und die Ressourcen effektiv einzusetzen.

Die Gefahr in der heutigen komplexen und sich rapide verändernden Zeit ist, dass eher zu viele Veränderungsprojekte definiert werden, die schlussendlich nur von den verfügbaren Ressourcen bewältigt werden können. Dies hat oft zur Folge, dass keines der Veränderungsprojekte wirklich wirksam werden kann.

Insofern ist es eine entscheidende Leitungsfunktion, die Komplexität der Situation auch in ihren inneren Verbindungen zu analysieren, transparent zu machen und die entscheidenden Ansatzpunkte abzuleiten. So werden dann Prioritäten gesetzt, dass die Aufgaben erledigt werden können, die wirklich wichtig und für den Erfolg absolut kritisch sind. Prioritäten zu setzen heißt auch, bestimmte Dinge nicht oder nicht mehr in Angriff zu nehmen.

Vignetten der Führung

13.

Achten Sie besonders auf talentierte Mitarbeitende und entwickeln Sie diese Menschen uneingeschränkt für den weiteren Einsatz in der Unternehmung.

Wenn man sich die Situation vor Augen hält und sich fragt, wo eigentlich der Nachwuchs in der Organisation für die nächste Generation ausgewählt und eingestellt wird, dann geschieht das sicherlich nicht auf der Ebene des heutigen Vorstands. Die Mitarbeitenden der Zukunft werden zunächst als mögliche Talente in den Abteilungen zusammen mit der Personalabteilung ausgewählt und man kann nur hoffen, dass die Verteilung der Talente auch die besonders fähigen und für die zukünftigen Führungskräfte und Top-Führungskräfte beinhaltet.

Insofern ist es für jede/n Vorgesetzten bei der Einstellung von Mitarbeitenden wichtig, nicht nur die Leute zu nehmen, die gerade auf eine Stelle passen, sondern ein ganz klares Augenmerk darauf zu legen, welche Mitarbeitenden für die Zukunft sehr wichtig für das gesamte Unternehmen sein können. Man sollte den Anspruch an sich haben, jeweils eine Kaderschmiede aufzubauen, Mitarbeitende in den eigenen Bereichen zu haben, die auch für andere Bereiche empfohlen werden können und die womöglich bis zur Spitze des Unternehmens steigen können, um so den Bestand des Unternehmens auch von innen her zu garantieren. Ich habe immer wieder Führungskräfte kennengelernt, die sich eine solche Kaderschmiede aufgebaut haben, die oft für viele andere die Talente entwickelten und dafür gesorgt haben, dass Führungspositionen in mannigfaltiger Weise oft aus einem Bereich heraus besetzt werden konnten. Das ist eine ganz wesentliche Facette des Führungsjobs.

Vignetten der Führung

14.

Zeigen Sie jedem/jeder Mitarbeiter*in die Wertigkeit seiner/ihrer Arbeit und die Bedeutung für den Erfolg des Arbeitsbereichs auf.

Es ist für viele Arbeitsplätze heute nicht immer leicht, den Wert des eigenen Tätigseins für sich zu bestimmen. Nachdem in vielen Bereichen keine faktischen Verrichtungen durchgeführt werden und die Erfolge nicht unmittelbar abgemessen werden können, ist es wichtig, vonseiten des/der Vorgesetzten diese Bewertung immer wieder durchzuführen.

Wenn die Bedeutung der eigenen Arbeit höher bewertet würde oder die Mitarbeitenden und Führungskräfte sogar die Erfahrung machen, dass an der Wertigkeit der Aufgabe gezweifelt wird, dann wird das unweigerlich zu einer Frustration oder Demotivation führen. Auch bei sehr engagierten Mitarbeitenden kann dies mit der Zeit entweder zu einem Wechsel führen oder eine Rücknahme der Leistungsbereitschaft zur Konsequenz haben.

Vignetten der Führung

15.

Beziehen Sie die Mitarbeitenden interaktiv in alle bedeutsamen Vorgänge in Ihrem Arbeitsbereich ein und beteiligen Sie sie weitgehend an der Ausgestaltung Ihrer Vorhaben.

Dies ist nicht nur ein ethischer Anspruch. Die Menschen zu beteiligen und zu erreichen, dass sie all ihre Ideen und Vorstellungen für die Ausgestaltung des Unternehmens einbringen, ist eine der bedeutsamsten Managementerkenntnisse.

Je mehr Menschen beteiligt werden und je mehr sie ihre Ideen einbringen, umso mehr werden sie Kongruenz zu den Zielen und Motivation aufbauen.

Vignetten der Führung

16.

Begegnen Sie den Menschen auf Augenhöhe und ermuntern Sie diese, das zu sagen, was sie denken.

Wir haben festgestellt, dass einer der wesentlichen Faktoren für Unterverantwortlichkeit die Frage des Status ist. In jeder Organisation gibt es neben der formalen Hierarchie Statusunterschiede in den einzelnen Positionen oder Tätigkeiten. Je niedriger der soziale Stand eines/einer Mitarbeiter*in ist und je höher der soziale Unterschied zwischen den verschiedenen Positionen in einem Arbeitsbereich ist, umso mehr wird auf den unteren Ebenen ein Mangel an Selbstverantwortung, ein Mangel an der Fähigkeit zur Selbstorganisation, ein Mangel an Initiativen und an Bestrebungen zur Qualität zu beobachten sein.

Deshalb ist es sehr wichtig, dass es gelingt, möglichst vielen Menschen auf Augenhöhe zu begegnen und sie so behandeln, gleichwohl es hierarchische Unterschiede in jeder Organisation geben muss. Je mehr es gelingt, dass auch Menschen auf unteren Ebenen es verstehen, das zu sagen was sie denken und was sie sich wünschen und welche Ideen sie zur Verbesserung haben, je mehr sie das Gefühl haben, dass das auch gehört und übernommen wird, umso mehr werden sie ein Verantwortungsgefühl und Eigeninitiative aufbauen.

Vignetten der Führung

17.

Wenn Sie von jemandem abrücken müssen, dann entscheiden Sie sich rechtzeitig und trennen sich.

Wenn ein/e Mitarbeiter*in die Leistungserwartungen trotz aller Unterstützung nicht erreicht, ist es die (wenn auch unangenehme) Pflicht des/der Vorgesetzten, für eine Trennung zu sorgen. Insbesondere wenn am Arbeitsplatz keine strukturellen Änderungen durchgeführt werden können oder eine Versetzung des/der Mitarbeitenden nicht möglich ist. Wenn dies unterlassen wird, dann entwickeln sich oft über Jahre schier unlösbare Personalprobleme, die den folgenden Vorgesetzten enorme Schwierigkeiten bereiten.

Mit der Zeit können diese auch dazu führen, dass ein/e solche/r Mitarbeiter*in in der Überforderung völlig verzweifelt und sich womöglich alternative Wege sucht, seine Wertschätzung an anderer Stelle zu bekommen.

Vignetten der Führung

18.

Trennen Sie sich auch unter Schwierigkeiten von Mitarbeitenden mit verdeckten Zielen und/oder destruktivem Verhalten.

Eine sehr schwierige Situation entsteht, wenn talentierte Mitarbeitende anfangen, verdeckte Ziele zu entwickeln und zu verfolgen. Ziele, die mit den Zielen des Bereichs oder der Organisation nicht zu vereinen sind. Zum einen kann man diese verdeckten Ziele offen ansprechen und versuchen eine Lösung zu finden. Zum anderen ist es hier wirklich angesagt, eine große Sensitivität bezüglich der Wahrscheinlichkeit zu entwickeln, dass ein solcher Fall auch wirklich positiv verändert werden kann.

Auch bei destruktivem Verhalten, wenn eine Person nachhaltig das gesamte Team stört und in seiner Leistungserbringung hindert, ist von dem/der Vorgesetzten eine klare Handlung und Entscheidung notwendig, auch unter Schwierigkeiten dieses Verhältnis zu beenden.

Vignetten der Führung

19.

Bei Mitarbeitenden, die enttäuscht oder frustriert sind, arbeiten Sie die Gründe und Motive heraus und versuchen, die Wünsche des/der Mitarbeitenden und die Notwendigkeiten der Organisation zu verbinden.

Es wird nicht zu vermeiden sein, dass Mitarbeitende auch durch das eigene Verhalten enttäuscht oder frustriert sind. Über der Sache zu stehen hieße, diese Themen anzusprechen und beide Seiten transparent darzustellen, um dann nach Lösungen zu suchen, die für beide Seiten erträglich und tragbar sind. Oftmals sind solche Enttäuschungen und Frustrationen Ausgangspunkt von harschen Eskalationen, verbunden mit dann resultierenden harten Entscheidungen, die oft sehr viel sehr starke negative Entwicklungen und Konsequenzen mit sich bringen.

Eine gute Idee an diesem Punkt ist, die Entwicklung der Situation über den nächsten Schritt hinaus zu verlängern und sich zu fragen, wie die ganze Angelegenheit ausgehen wird, wenn man weiter derartig eskaliert und welchen Kompromiss man gemeinsam finden könnte.

Vignetten der Führung

20. **Handeln Sie als Vorbild. Ihr Sagen und Tun stimmen überein.**

Das Verhaltensspektrum, das eine Führungskraft zeigen muss, ist immens. Es geht von Empathie und Verständnis zeigen, bis hin zu der Frage einer klaren Konsequenz. Hierbei die Integrität aufrechtzuerhalten ist eine hohe Anforderung. Trotzdem sollte es das höchste Ziel für jede Führungskraft sein, sich die Integrität zu bewahren und sich nicht in Situationen hineinziehen zu lassen, in denen man mit großer Wahrscheinlichkeit die Integrität verliert.

Vignetten der Führung

21. **In Krisensituationen suchen Sie immer eine Lösung. Es gibt immer noch eine Möglichkeit.**

Die Anforderungen an die Vorgesetzten sind insbesondere in Krisensituationen sehr hoch. Sie müssen den Mitarbeitenden durch ihr Auftreten und Verhalten zeigen, dass es immer eine Lösung gibt und dass es genug Grund zu Optimismus gibt, ohne hier in ein falsch verstandenes unrealistisches Positivdenken zu verfallen. Dafür braucht jede Person, die in einer solchen Position ist, einen immensen Glauben in die Möglichkeit und das Wissen, dass es immer noch eine Lösung gibt.

Gerade in Krisensituationen ist die Ausdauer, aber auch die Bereitschaft, immer wieder nach neuen Möglichkeiten zu suchen, die Basis dafür, dass in den Reihen der Mitarbeitenden nicht zu schnell Mutlosigkeit oder gar Verzweiflung bezüglich des Weitergangs der Situation entsteht.

Vignetten der Führung

22. **Achten Sie darauf, dass die Mitarbeitenden gerne in Ihr Büro kommen.**

Die Idee dahinter ist, dass Mitarbeitende mit Ihrem Büro positiv konditioniert sind, also schon beim Betreten des Büros ein positives Gefühl empfinden. Die Mitarbeitenden sollten das Gefühl bekommen, dass die Zeit der gemeinsamen Gespräche mit dem/der Vorgesetzten für sie immer wertvolle Lebenszeit ist.

Die Konditionierung ist negativ, wenn die Mitarbeitenden im Büro des Chefs negative Gefühle bekommen, wie zum Beispiel Angst, Ärger oder Enttäuschung. Dies führt dazu, dass die Gespräche schon deshalb kritischer verlaufen als sie verlaufen müssten, weil die Mitarbeitenden schon mit negativen Vorannahmen und negativen Konditionierungen in das Büro kommen.

Vignetten der Führung

23.

Delegieren Sie Aufgaben und Verantwortungsbereiche entsprechend dem Entwicklungsgrad Ihrer Mitarbeitenden klar und eindeutig.

Die Mitarbeitenden sollten entsprechend ihres persönlichen Leistungsgrades Arbeitsbereiche möglichst ganzheitlich delegiert bekommen. Mitarbeitende, die noch unerfahren aber hoch motiviert sind, bekommen kleine aber beherrschbare Bereiche und werden in der Führung unmittelbar und eher direkt betreut. Mitarbeitende, die hoch kompetent und hoch motiviert sind, können ganze Aufgabenbereiche übertragen bekommen. Rückdelegation muss aber in Notsituationen erfolgen. Das heißt, wenn ein/e Mitarbeiter*in aufgrund einer Krisensituation einen Aufgabenbereich nicht mehr ausreichend betreuen kann, ist es die Pflicht des/der Vorgesetzten, diesen Bereich wieder zurückzunehmen oder in Abstimmung an jemand anderen zu delegieren. Dass dies nicht zur Norm werden darf, versteht sich von selbst.

Viele Chefs delegieren nicht, weil es ihnen gar nicht einfällt. Sie waren es lange Jahre gewohnt, die Aufgaben selbst zu erledigen und haben noch nicht das richtige Bewusstsein für Aufgaben, die delegierfähig sind.

Andere trauen sich nicht zu delegieren, weil sie fürchten, von den Mitarbeitenden mit Argumenten bezüglich Zeitproblemen und Arbeitsüberlastung zurückgewiesen zu werden. Dann machen sie es lieber selbst.

Wiederum andere trauen den Menschen zu wenig zu. Sie halten ihre eigenen Mitarbeitenden eher für unterverantwortlich und geben deshalb nur sehr sporadisch und scheibchenweise Aufgaben ab – meist verbunden mit einem hohen Kontrollfaktor. Diese Strategie führt dazu, dass die Mitarbeitenden sich auch über längere Zeiträume nicht entwickeln.

Vignetten der Führung

24. Führen Sie rollenkonform.

Auf den verschiedenen Management-Levels gibt es unterschiedliche Anforderungen an die Führungskräfte und so müssen die oberen Führungskräfte und die Leitung Orientierung für die Zukunft geben und die nötigen Strukturen dafür setzen.

Auf der mittleren Ebene wird die Strategie zur Umsetzung definiert und umgesetzt und die unteren Führungskräfte sind mit der operativen Ausführung der einzelnen daraus resultierenden Aufgaben betraut.

Sobald eine Leitung ihren Schreibtisch übervoll mit operativen Aufgaben vorfindet, stimmt etwas nicht. Entweder kann diese Person nicht loslassen oder sie hat nicht die Struktur, die ihr rollenkonform die Aufgaben abnimmt, die eigentlich nicht in ihren Tätigkeitsbereich hinein gehören.

Wenn Sie ein/e Mikro-Manager*in sind und sich zu sehr um das Detail kümmern, könnte es sein, dass strategische Fragen zu kurz kommen, zu wenig beachtet werden. Die Mitarbeitenden werden einen Mangel an Orientierung beklagen.

Vignetten der Führung

25.

Bringen Sie sich nie in eine Abhängigkeit durch falsche Zugeständnisse nach oben, zur Seite oder nach unten – das tötet die Integrität.

In jeder menschlichen Beziehung, so auch in der Beziehung von Vorgesetzten zu Arbeitspartnern, ist die Frage der Unabhängigkeit ein entscheidender Punkt, der den Verlauf der Beziehung maßgeblich bestimmen kann.

Wer sich zu sehr in Abhängigkeit gebracht hat, muss oft politisch agieren, was mit der Zeit dazu führen kann, dass sich eine Person in nicht nachvollziehbare Handlungen verstrickt und schließlich unglaubwürdig wird.

Am besten ist es, sich möglichst immer eine Alternative des Handelns zu bewahren oder in kritischen Situationen so zu entscheiden, als ob es eine Alternative gäbe. Das braucht Mut und ist manchmal risikoreich, am Ende ist es vielleicht aber die bessere Lösung.

Menschen, die unabhängig sind oder sich unabhängig fühlen, handeln selbstbewusster, können Entscheidungen besser abwägen und haben ihre Emotionen im Griff.

Vignetten der Führung

26. Geben Sie zuerst einen Vertrauensvorschuss.

Egal in welcher Beziehung, ob es die Beziehung zu Mitarbeitenden betrifft oder die Beziehung zu einem Geschäftspartner oder Kunden, ist es wichtig, zuerst seine Intention aufzuzeigen, dass man eine vertrauensvolle Beziehung sucht und diese Beziehung auch so begonnen wird.

Wer zuerst einen Vertrauensvorschuss gibt, hat eigentlich einen Machtvorteil, insbesondere wenn die Situation eigentlich nur durch Kooperation verbessert werden kann. Dieser Machtvorteil kann verwendet werden, um über Einsicht ein kooperatives Vorgehen zu erreichen.

Eine wichtige Fähigkeit in diesem Zusammenhang ist die Fähigkeit zwischen notwendiger Skepsis und Vorsicht und der Entscheidung, einem anderen Menschen Vertrauen zu geben, zu differenzieren.

Vignetten der Führung

27. Ein guter Chef lässt sich führen, auch von unten.

Das traditionelle Bild von der Führungskraft würde eine solche Haltung nicht zulassen, weil in diesem Bild verankert ist, dass kooperatives Verhalten eigentlich eine Führungsschwäche ist.

Man muss seine Position als Chef*in in einem modernen Führungsverständnis durch andere Machtbasen erhalten. Wie zum Beispiel die Kompetenz oder Fähigkeit, Komplexität zu bewältigen, oder ein natürliches Einflussverhalten zu haben, als in dem traditionellen Führungsbild, wo die mangelnde innere Stärke einer Person durch autoritäres Verhalten kompensiert wird.

Wer also die Stärke hat, von unten Feedback einzufordern und die Menschen sehr stark an den Entscheidungen beteiligt, wird eher Einfluss bekommen, als eine Person, die sich nur auf die Insignien ihrer Macht berufen kann.

Je stärker und qualifizierter das Feedback ist, umso valider ist das Selbstbild des Individuums und umso zielgerichteter sind die Entwicklungsaktivitäten.

In diesem Zusammenhang ist es wichtig, die oft vorhandene Einsamkeit in obersten Positionen durch ein kleines Team von zwei bis drei engsten Vertrauten aufzulösen, die in fast jede Entscheidung einbezogen werden und die in ihrem Feedback möglichst offen und ehrlich sind.

Vignetten der Führung

28. **Führen heißt nicht, sich zu bedienen, sondern dienen.**

Es geht um eine gute Form der Bescheidenheit. Wer alle Möglichkeiten eines Unternehmens stets für den eigenen Vorteil bis zum Anschlag ausreizt, der wird einmal nicht die natürliche Autorität haben, wie jemand, der auch verzichten kann. Außerdem bekommen solche Vorgesetzten auf den nachgelagerten Ebenen schnell viele Nachahmer.

Vignetten der Führung

29.

Vorsicht vor Ironie oder Zynismus, die aus der Überlegenheit, resultierend aus großer Erfahrung, kommen.

Auch dieser Leitsatz geht in eine gewisse Bescheidenheit. Wer sein großes Wissen und seine Erfahrungen, die in vielen Situationen gesammelt wurden, zu einer geronnenen Kompetenz werden lassen konnte, wird oft erleben, dass ihm die Menschen mit einer gewissen Zurückhaltung begegnen, da sie zu viel Respekt vor diesem Menschen haben.

Wer trotz großer Kompetenz und Erfahrung Mensch geblieben ist, wird nicht unzugänglich sein, sondern allen Menschen auf Augenhöhe ohne Arroganz begegnen und den großen Vorteil erleben, dass man ihm auch dann noch immer die Wahrheit sagen wird.

Vignetten der Führung

30.

Seien Sie sich über die geschäftskritischen Faktoren im Klaren, die Sie stets im Visier haben müssen.

Für jede Vorgesetztenposition, zumindest für solche, die ganze Funktionen oder Geschäftsbereiche managen, sind es vier Bereiche, die stets im Mittelpunkt der Betrachtung stehen müssen:

1. Welchen Nutzen stiften wir für das Gesamtunternehmen oder den Markt mit unserem Arbeitsbereich?
2. Welchen Nutzen stifte ich meinem/meiner Vorgesetzten?
3. Wie steht es um die Produktivität und Leistungsfähigkeit des Arbeitsbereiches?
4. Wie steht es um die Kosten und um die Finanzen?

Vignetten der Führung

31. Fragen Sie sich immer wieder: Wie sieht die Welt aus der Perspektive des Gegenübers aus?

Ob in Verhandlungen, mit Geschäftspartnern oder Kunden oder in Auseinandersetzungen mit Vorgesetzten, Kolleg*innen oder Mitarbeitenden kann man die Person gegenüber meist dann gut verstehen, wenn man sich in seine eigene Position versetzt.

Dieser Perspektivenwechsel gibt oft Klarheit, dass die Menschen nicht aus reiner Böswilligkeit handeln, sondern, dass das Verhalten gewissermaßen durch die Konstellation der Bedingungen ein Stück weit provoziert wird.

Dies gibt auf der einen Seite in manchen Punkten Verständnis, auf der anderen Seite kann daraus aber auch eine Verhandlungsstrategie abgeleitet werden, wie man besser mit dem Gegenüber zurechtkommt.

Vignetten der Führung

32. Bieten Sie Schutz für Ihre Leistungsträger, damit keiner im Tsunami verloren geht.

Wenn es sein muss, weil ungerechtfertigte Angriffe auf Mitarbeitende, Kolleg*innen oder auch den/die eigene/n Chef*in getätigt werden, müssen Sie Stärke zeigen und Schutz bieten. Schutz bieten ist psychologisch gesehen eine Voraussetzung, dass Menschen Kongruenz im Handeln, also Nachfolge zeigen.

Wenn diese Stärke nicht vorhanden ist und eine Führungskraft wie ein Durchschlagsieb agiert, also keinerlei Filterwirkung hat, führt das zum Identitätsverlust bei den Mitarbeitenden und zum Autoritätsverlust bei der Führungskraft.

Auch hier ist ambivalentes Verhalten von einer Führungskraft gefordert, denn der Schutz kann nicht so weit gehen, dass Mitarbeitende, die illoyal und nicht leistungsbereit sind, auch noch geschützt werden.

Vignetten der Führung

33.

Scheuen Sie nicht die Konfrontation, wenn Sie für Ihre Linie stehen müssen, auch wenn Sie alleine sind.

Eigenständigkeit, Unabhängigkeit und die Fähigkeit, Entscheidungen auch unter Risiko zu fällen, sind die Grundlagen dafür, als „Kapitän*in" wahrgenommen zu werden.

Manche Entscheidungen müssen solo getroffen werden und manche Entscheidungen beinhalten, dass zunächst Frustration oder Enttäuschung entsteht.

Die Fähigkeit, für eine gewisse Zeit auch allein stehen zu können und trotzdem kraftvoll und offen für das Feedback zu sein, ist hier essenziell.

Vignetten der Führung

34.

Achten Sie auf die Integrität Ihres/Ihrer Vorgesetzten, dass er/sie nicht blind oder unwissentlich das Gesicht verliert.

Eine moderne Führungskraft wird sich in ihrem Augenmerk auf der einen Seite auf die Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden konzentrieren, auf der anderen Seite aber darauf achten, dass die eigene Führungskraft ihr Image nicht verliert.

Dies beinhaltet, dass man den Mut hat, in solchen Situationen die eigene Führungskraft auf diese Vorgänge anzusprechen und die Kompetenz, dieses Feedback so zu geben, dass es von ihr akzeptiert wird.

Gleichsam ist Voraussetzung, dass man sich der Führungskraft gegenüber eine akzeptierte Position, eine psychologische Akzeptanz erarbeitet hat, die ein solches Handeln möglich werden lässt.

Vignetten der Führung

35.

Achten Sie darauf, dass Sie nie die Insignien Ihrer Position als Machtdemonstration benutzen müssen.

In der Zukunft, wenn man dem heutigen Trend weiter folgt, werden Machtpositionen immer mehr geteilt und in den Matrixorganisationen führt geteilte Macht dann dazu, dass niemand mehr so richtig etwas zu sagen hat.

Daraus resultiert, dass die Menschen an ihrem eigenen Einflussverhalten, an ihrer natürlichen Autorität, arbeiten müssen, um so die Menschen zu bewegen, das zu tun, was zu tun ist.

Wenn jemand die Insignien der eigenen Macht benutzen muss, hat er schon die Autorität und den Respekt verloren.

Vignetten der Führung

36. Man muss Mitarbeitenden zugestehen, sich taktisch verhalten zu dürfen.

Im Unterschied zur Familie ist ein Betrieb letztendlich eine Zweckgemeinschaft. Eine Zweckgemeinschaft, möglichst mit gemeinsamer Vision, mit gemeinsamen Werten, mit gemeinsamen Strategien und zielgerichteten Handlungen.

Trotzdem sind die Mitglieder nicht wie in der Familie hineingeboren worden, sondern wurden mehr oder weniger auf Zeit für eine Tätigkeit gegen Entlohnung eingestellt.

Diesen Unterschied muss man rechtfertigen, sodass Vorgesetzte es akzeptieren müssen, dass Mitarbeitende auch in gewisser Weise für sich sorgen, indem sie sich taktisch angepasst verhalten.

Auch hier befinden wir uns auf einem Kontinuum. Wenn die verdeckte Agenda schlussendlich nicht mehr zum Wohle des betrieblichen Geschehens ist, sondern nur die Egozentriertheit einer einzelnen Person unterstützt, ist die Grenze überschritten.

WILDENMANN ©

Vignetten der Führung

37. Sorgen Sie dafür, dass Ihr Image deckungsgleich mit Ihrem Selbstbild ist.

Je offener ein/e Vorgesetzte/r für Feedback ist und je mehr die Mitarbeitenden den Eindruck haben, dass auch kritisches Feedback nicht zu harschen Gegenreaktionen führt, umso mehr wird eine sogenannte Feedbackkultur entstehen.

Als Führungskraft weiß man genau, wie die Menschen über einen selbst denken und wo die Unterschiede zum Selbstbild sind. Kein Mensch ist übermenschlich. Jeder hat Stärken und Schwächen und jeder macht Fehler. Alleine schon die daraus resultierende Selbstoffenbarung wird diese Integrität bringen, die unabdingbar mit einer Führungsposition verbunden ist. Also es schadet nicht, auch mal einen Fehler zuzugeben oder sich für eine Handlung zu entschuldigen.

Mit einher geht, dass es, je höher die Führungsposition ist, immer notwendiger wird, auch ganz bewusst am eigenen Image zu arbeiten. Oftmals wird in den Organisationen sehr viel an eigener Unzulänglichkeit nach oben projiziert. Dies kann dazu führen, dass das Bild der oberen Führungskräfte schlechter ist, als es eigentlich der Realität entspricht. Also müssen sich auch die Führungskräfte in ihrem Betrieb vermarkten, indem sie immer wieder ausdrücken, was ihre Intension ist und indem sie immer wieder Situationen nützen, wo sie sich in unmittelbarem persönlichen Kontakt mit einer überschaubaren Zahl von Mitarbeitenden so zeigen können, wie sie sind.

Vignetten der Führung

38. Verhalten Sie sich wie ein Profi.

Professionalität kann man anhand von drei Kriterien definieren:

1. Professionalität heißt, einen Zustand wiederholbar stets in 100-prozentiger Qualität herstellen zu können.
2. Professionalität heißt Gelassenheit. Gelassenheit heißt, auch in belastenden Situationen die eigenen Emotionen steuern zu können. Dazu gehört zum Beispiel, dass keine Aufgeregtheit im Sinne von Angst vor Versagen wie auch keine unangemessene emotionale Reaktion durch Frustration oder Enttäuschung unbewusst erfolgt.
3. Professionalität ist Vergesslichkeit. Dies meint, es werden die Leistungen immer wieder neu interpretiert und verbessert, zumindest anders dargeboten. Die Fähigkeit, einen Vortrag nicht standardisiert, immer gleich zu halten, sondern durch eine intelligente und kreative Variation immer neue Aspekte hineinzubringen, ist damit gemeint.

Vignetten der Führung

39.

Stehen Sie bei Ihren Mitarbeitenden zu Entscheidungen, die in Ihrem Managementteam getroffen wurden.

Mitunter passiert es, dass Führungskräfte die Entscheidungen, die in ihrem Managementteam getroffen wurden, bei ihren Mitarbeitenden relativieren und sich von der Entscheidung quasi distanzieren. Dies führt zum einen zu einem Autoritätsverlust bei den Mitarbeitenden, weil der Eindruck entsteht, dass sie sich in diesem Team nicht gut genug positionieren können. Zum anderen entsteht bei den Kolleg*innen und Vorgesetzten der Eindruck einer mangelnden Loyalität zum Team.

Wenn Sie immer wieder Entscheidungen nicht mittragen können, weil Sie zum Beispiel einen Wertekonflikt empfinden, dann müssten Sie sich fragen, wie Sie vorgehen, um Ihren Standpunkt stärker durchzubringen oder ob Sie bei einem Wertekonflikt in diesem Team noch am richtigen Platz sind.

Wenn Sie die Leitung dieses Managementteams sind, beachten Sie bitte die Vignette Nummer 40.

Vignetten der Führung

40. Stellen Sie unbedingt Zielkongruenz her.

Eine wichtige Schwelle in jedem Managementprozess ist die Frage, ob es gelang echte Zielkongruenz herzustellen. Mitunter wird eine nicht vorhandene Zielkongruenz nicht genügend beachtet und man tut so, als ob Kongruenz da wäre.

Echte Energie entsteht nur, wenn eine Entscheidung oder Maßnahme voll und ganz mitgetragen wird. Wenn nicht, werden die Abmachungen und Prozesse oft nur mit halbem Herzen durchgeführt oder Mitarbeitende und Führungskräfte distanzieren sich von den Entscheidungen, oftmals verdeckt.

Kontakt

Wildenmann Gruppe
Pforzheimer Straße 160
D-76275 Ettlingen

Telefon: +49 (0) 72 43 / 523 08 00
E-Mail: info@wildenmann.com

Wildenmann Consulting AG Schweiz
Dorfstrasse 13a
CH-5628 Aristau

Telefon: +41 (0) 78 / 2676010
E-Mail: info@wildenmann.com

www.wildenmann.com
www.wildenmann.com/blog