



SL CONSULT GmbH  
SYSTEME • PROZESSE • PERSÖNLICHKEIT

## **Wer nicht führt, fliegt – Die 7 Köstlichkeiten der Führung**

**„Menschen kommen zu Unternehmen, aber sie verlassen Vorgesetzte“** (R.Sprenger, managermagazin, 08/2008)

Unternehmen stehen mehr denn je vor der Herausforderung, gute Fach- und Führungskräfte zu rekrutieren. Das ist aber nur die eine Seite. Unternehmen verlieren mehr gute Mitarbeiter als sie hinsichtlich des know-how-Verlustes, der Diskontinuität beim Kunden, der Teammotivation und der Investition für Einarbeitung und Ausbildung neuer Mitarbeiter in schwierigen Zeiten verkraften können.

Es ist wichtig, die Gründe zu unterscheiden, aus denen sich Mitarbeiter für ein Unternehmen entscheiden, von denen, ein Unternehmen zu verlassen. Das Image der Organisation, die Marke, die Bekanntheit uam. sind für das Kommen wichtig. Für das Verlassen sind hauptsächlich Beziehungsprobleme zwischen Führungskraft und Mitarbeiter verantwortlich.

Mitarbeiter müssen Wertschätzung und die Bedeutung ihrer Meinung spüren. Sonst bleiben sie nur physisch anwesend oder verlassen die Organisation sofort.

Mittlerweile haben sich Management-Audits, Führungskräfte-Feedbacks und 360°-Beurteilungen in vielen Unternehmen etabliert. Ziel ist, Führungskräfte sich immer wieder neu in ihrer Rolle bewähren zu lassen und sie weiterzuentwickeln. Es ist eine Frage des Reifegrades, auch der Organisationskultur, inwieweit mangelndes oder destruktives Führungsverhalten Konsequenzen hat: Wer nicht führt, fliegt...!

### **Worauf kommt es nun bei der Führung von Mitarbeitern an?**

Der Wunsch von Führungskräften nach Rezepten ist groß. Dem wird in der vielfältigen Literatur und in Schulungen entsprochen.

Rezepte nützen wenig. Sie sind meist ungeeignet, Führungskräfte im Umgang mit täglich immer wieder neu auftretenden, komplexen Dilemmata zu unterstützen.

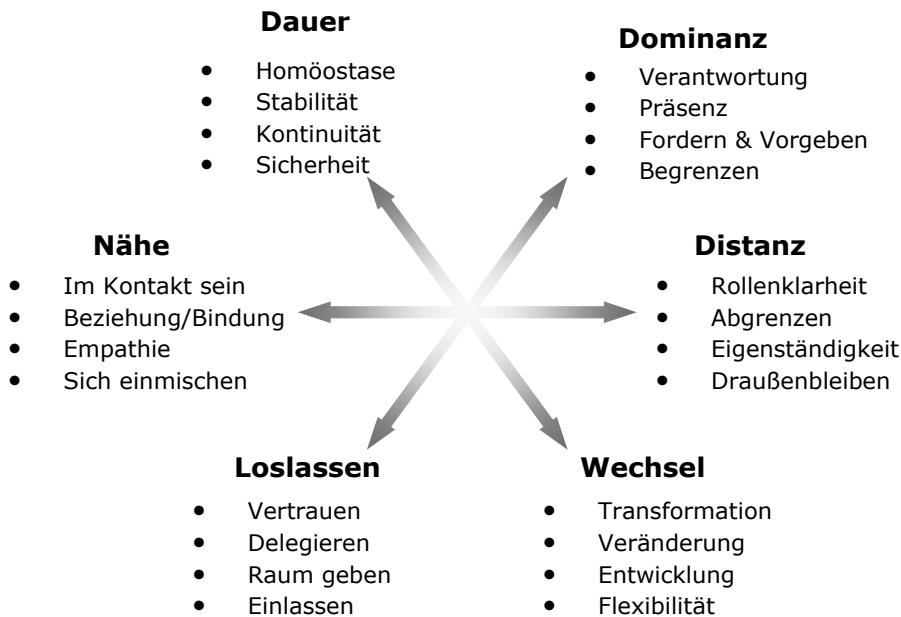
Hilfreich sind vielmehr „Zutaten“, „Köstlichkeiten“ die eher auf der Fähigkeits- als auf der Instrumentenebene liegen.

Leadership ist ein komplexes Thema, ich möchte in diesem Artikel das Beziehungsmanagement von Führungskräften im Bereich der Kultur

beleuchten, da im Bereich der Strategie und Struktur häufig weniger Entwicklungsnotwendigkeit besteht.

## Die ersten sechs der sieben „Köstlichkeiten der Führung“

Die sechs Köstlichkeiten von Führung sind: Nähe und Distanz, Dominanz und Loslassen, Dauer und Wechsel (vgl. Darstellung).



Bei den genannten Köstlichkeiten handelt es sich *nicht* um Kontinuen, sondern um „Zweipoligkeiten“. Es geht *nicht* darum, beispielsweise Nähe *oder* Distanz als Führungskraft aufzubauen, sondern es geht vielmehr um ein situationsangemessenes „**sowohl als auch**“.

Das kann beispielsweise heißen, dass eine Führungskraft dem Mitarbeiter sehr wertschätzend und einfühlsam die unangenehme Nachricht einer Versetzung übermittelt (**Nähe**), hierbei klar im Inhalt und in seiner Rolle als Führungskraft bleibt und somit seine professionelle **Distanz** wahrt. Es kann auch bedeuten, dass die Führungskraft in einer tumultartigen Situation im Team, das gerade erfahren hat, dass die Finanzkrise auch auf sie direkte Auswirkungen hat, Verantwortung für das eigene Team übernimmt und klar die Führungsrolle übernimmt (**Dominanz**), gleichzeitig dem Team Raum gibt, eigene Ängste und Sorgen zu äußern und sich auf einen Dialog mit ihnen einlässt (**Loslassen**). Zudem wird diese Führungskraft gefordert sein, gemeinsam mit dem Team notwendige Veränderungen zu initiieren und flexibel auf die akuten Probleme zu reagieren (**Wechsel**) und gleichzeitig brauchen die Mitarbeiter gerade in dieser instabilen Phase das Gefühl von Stabilität und Sicherheit. Hier ist

die Führungskraft beispielsweise gefordert, transparent zu informieren und Mitarbeiter soweit möglich in die Erarbeitung von neuen Wegen einzubeziehen (**Dauer**).

Auch für den Mix dieser Köstlichkeiten gibt es kein Rezept: die Anforderungen der jeweiligen Führungssituation sind immer wieder neu in ihrer Komplexität.

Die Herausforderung für Führungskräfte besteht darin, sowohl die Anforderungen der Situation zu erkennen als auch mit viel Bewusstheit in der Lage zu sein, die erforderlichen Köstlichkeiten zu aktivieren.

## **Die 7. Köstlichkeit**

Die Köstlichkeit, die noch fehlt, ist die Basis für alle anderen:

**die Freude und die Begeisterung an der Führungsrolle** selbst.

Es kommt häufig vor, dass eine Führungskraft in der Rolle das Leuchten in den Augen (wenigstens zeitweilig) verliert. Sei es durch eigene Betroffenheit im Rahmen einer Umstrukturierung, durch widersprüchlich vorgelebte Werte, durch Überforderung, durch den eigentlichen Wunsch einer Fachkarriere, die es im Unternehmen noch nicht gibt oder durch das Führungsverhalten des eigenen Chefs.

Wer über die Motivation seiner Mitarbeiter nachdenkt, sollte zunächst auf die eigene schauen. Ohne sie wird das Aktivieren der Köstlichkeiten eher mechanisch, unangemessen und wenig wirkungsvoll sein.

## **Entwicklung von Führungskräften**

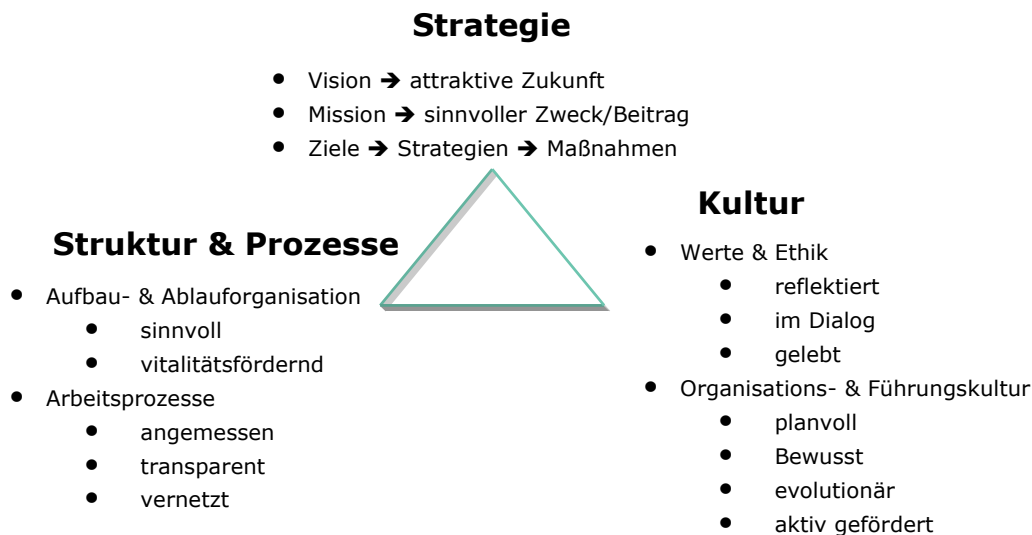
Wir können für die Entwicklung von Führungskräften zwei Dimensionen unterscheiden: das Personenlernen und das Systemlernen.

**Personenlernen:** Führungskräfte beschreiben ihre Fähigkeiten in den sieben Köstlichkeiten als sehr unterschiedlich ausgeprägt. Hierin liegt schon der erste Lernschritt: die Bewusstheit über die eigenen Fähigkeiten, die Köstlichkeiten zu aktivieren und dann auch noch situationsangemessen einzusetzen. Häufig werden hier aus Stärken durch die Übertreibung wieder Schwächen. Wer beispielsweise gute Fähigkeiten hat, Nähe und Kontakt zu seinen Mitarbeitern aufzubauen, nutzt diese eventuell auch dann, wenn es eigentlich darum geht, dem Mitarbeiter klare Grenzen zu setzen. Schnell nimmt der Mitarbeiter diesen Chef nicht ganz ernst und probiert die nächste Grenzüberschreitung.

In praxis- und persönlichkeitsorientierten Führungstrainings, Kollegialer Beratung sowie in Coaching-Prozessen können Führungskräfte diese Köstlichkeiten und ihren Einsatz weiterentwickeln.

**Systemlernen:** natürlich ist auch die Organisation gefordert, Rahmenbedingungen und Voraussetzungen für wirksame Führung zu schaffen.

In Anlehnung an das Modell der Interdependenten Unternehmensdimensionen (Doppler& Lauterburg, 1999), das nach der strategischen Ausrichtung des Unternehmens (**Strategie**), den strukturellen Rahmenbedingungen (**Struktur**) sowie der Interaktion und deren Reflexion (**Kultur**) differenziert, sind in der folgenden Abbildung die Voraussetzungen für wirksame Führung dargestellt.



Wenn beide, die Organisation und die Führungskräfte die Verantwortung für ihre Entwicklungsaufgaben nehmen, sind sie gut gerüstet für eine Zukunft, in der es oft heißen wird, im Wildwasser unterwegs zu sein und die Mannschaft nicht über Bord gehen zu lassen und zu verlieren.

## Fazit

Nicht nur das Recruiting fähiger Mitarbeiter, sondern insbesondere die Mitarbeiterbindung ist ein Erfolgsfaktor zur Bewältigung der aktuell schwierigen Zeiten. Diese Mitarbeiterbindung hängt entscheidend von der Beziehung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft ab. So sind Führungskräfte gut beraten, sich in ihrer Führungskompetenz und -rolle weiterzuentwickeln. Die 7 Köstlichkeiten sind nicht aus einer rezepthaften, sondern aus einer kompetenzorientierten Perspektive dabei hilfreich, Orientierung bei dieser Entwicklung zu finden.

Neben der personenbezogenen Entwicklung von Führungskräften sind der Reifegrad und der Mut der Organisation gefragt, neben der Schaffung von Voraussetzungen, angemessene Führung konsequent zu fordern, um so eine stabile Basis für gelungene Mitarbeiterbindung zu schaffen.