

FÜHRUNGSSYNTHESE: SCHEIN UND WIRKLICHKEIT

—Es gibt zwei Arten von erfolgreichen Führungskräften. Die einen sind besessen, die anderen reflektiert. Von Sören Buschmann.



Viktor Emanuel I, König von Sardinien hatte sich seine schönste Uniform angezogen, sich mit echten und falschen Orden dekoriert und saß nun hoch zu Ross auf einem weißen Schimmel und ritt hinter den Linien seines Heeres. Es war der Unabhängigkeitskrieg von Italien, den Viktor Emanuel I. als Anführer der italienischen Befreiungsbündnis mit Hilfe von Napoleon III. gegen den jungen Franz Joseph II. von Österreich-Ungarn am Feld von Solferino führen sollte.

—Für Viktor Emanuel war es die erste große Schlacht seiner bis dato unbedeutenden militärischen Karriere,

wäre nicht Napoleon an seiner Seite, hätte er wohl keine Chance gehabt. Also ritt er gemeinsam mit seinem Stab von erfahrenen Offizieren hinter den Linien und schrie Befehle, die so von einem großen Feldherren erwartet wurden. Nur waren sie allesamt falsch und lösten bei den Soldaten und Offizieren Irritationen aus, keiner aber traute sich zu widersprechen oder gar die dummen Befehle zu ignorieren.

—Auf der anderen Seite der junge Franz Josef II, dessen erster großer Feldzug nebst dem Einfluss auf seine militärische Achtung in seinem Reich auch hohe politische Brisanz bedeutete. Der Unabhängigkeitskrieg der Italiener war das erste Anzeichen des bröckelnden Habsburgerreichs, das er so nicht hinnehmen konnte. Ein Sieg und eine heldenhafte Schlacht war also für ihn persönlich und innenpolitisch wichtig und außerdem kam ihm eine militärische Auseinandersetzung mit dem aufrührerischen Napoleon nur recht. Franz Josef hatte sich auf Anraten seiner erfahrenen Offiziere sehr gut positioniert und eine perfekte Schlachtdordnung aufbauen lassen und wartete auf seinen Gegner.

—Nach Tagen des Wartens war er zu ungeduldig und ordnete ein Vorrücken an um die feindlichen Truppen mit einem aggressiven Vorstoß in

die Schranken zu weisen. Alle Offiziere rieten ihm ab, keiner wollte die taktisch gute Position verlassen, aber der junge Kaiser war hungrig nach Erfolgen und mutigen Entscheidungen. Er fühlte sich sicher, sein Heer war zahlenmäßig und qualitativ überlegen, ein Sieg war sicher. Nach drei Tagen hastigen Vorrückens trafen die ermatteten Österreicher um drei Uhr früh überraschend auf die ebenso müden Franzosen. In dieser Schlacht starben über 200.000 Menschen, die blutigste Schlacht in Europa, die es je gegeben hat, verursacht von 2 unerfahrenen und einfältigen Feldherren. Militärisch gesehen ist schlechte Führung also tödlich.

FÜHRUNGSQUALITÄTEN AM FELD

—Die beiden Feldherren Viktor Emanuel und Franz Joseph haben sich elementare Fehler geleistet. Viktor Emanuel hat sich so sehr in seine neue mächtige Rolle versetzt und sah sich schon in den Geschichtsbüchern als der Held Italiens. Daher war ihm seine rein optische Wirkung wichtiger als jede Einsicht von Schlachtführung nichts zu verstehen. Tatsächlich war seine Leistung im Vorfeld viel entscheidender, hatte er doch den jungen Napoleon dazu gebracht die Italiener zu unterstützen. Zu dieser Zeit galten aber noch die furchtlosen Schlachtführer

als die wahren Helden, die politische Führung war aber weit weniger glanzvoll. Viktor Emanuel opfert also tausende Menschenleben um als mutiger Feldherr in die Geschichtsbücher einzugehen. Wahrscheinlich war es ihm nicht be-

lichen Heer Napoleons überlegen fühlte. Dieses Gefühl der Sicherheit war dem jungen Kaiser wichtig, er konnte sich keine Schmach leisten und musste die italienische Allianz in die Schranken weisen.

Je sicherer er sich fühlte um so ra-

menschlichen Katastrophe von Solferino die Köpfe schütteln. Aus unterschiedlichen Motiven haben beide Feldherren wegen ihrer höchst persönlichen Interessen alle Vorsicht hintangestellt und das Leben vieler Menschen dafür geopfert.



wusst, aber jedenfalls musste es ihm klar sein, daß diese sinnlosen Befehle Folgen haben würden, aber der Drang nach Glanz war in diesem Wahn wohl wichtiger.

Franz Joseph hat sich einen ganz anderen nicht minder gefährlichen Fehler geleistet. Er war richtig vorbereitet, hatte seinen Offizieren genügend Freiraum gelassen und sich gut beraten. Seine Vorbereitung war so gut, daß er sich sogar dem gefähr-

licher wollte er den Sieg nach Hause tragen. Doch die Feinde ließen sich nicht blicken, die Kundschafter kamen ohne Sichtung zurück. Diese Mischung aus Unerfahrenheit, Ungeduld und einer Fehleinschätzung der Überlegenheit führte zum fatalen Befehl für tausende österreichische Soldaten.

Warum handelten die beiden so? Heute fast 200 Jahre später dürfen wir überheblich urteilen und ob der

EINE FRAGE DES FÜHRUNGSSTILS

Mit den Feldherren von Unternehmen verhält es sich sehr ähnlich. Führung kann materiell betrachtet auch tödlich sein, Erfolg und Misserfolg hängt stark mit der Leistung der Führungskraft zusammen. Es gibt viele Arten von Führungsstilen, Methoden die den Impact, das Wirken von Führung unterstützen. Dazu gibt es gute, hilf-

reiche aber auch schlechte Literatur in den Bibliotheken der Unternehmensführer. Überraschenderweise hören wir immer wieder von ungewöhnlich agierenden Führungskräften, die alles anders machen und trotzdem erfolgreich sind. Für viele Führungskräfte bleibt Fachlektüre unbefriedigend, es bleibt das gerne beiseite gelegte Urlaubsbuch, weil die Erkenntnisse nicht viel neues bieten oder für die eigene Praxis unrealistisch klingen.

Es ist auch schwierig die richtige Methode und Führungswirkung zu finden, sind doch Unternehmen völlig unterschiedlich aufgebaut, haben verschiedene Kulturen und agieren in anderen Märkten. Welche Methode passt in welcher Situation? Vor allem aber sind die Führungskräfte selbst sehr unterschiedlich, vom introvertierten Fachmann bis zum extrovertierten Alphanur, vom kraftvoll autoritären bis zum weichen laissez-faire Ansatz im Stil.

Nach Jahren als Trainer in Seminaren für Führungskräfte haben mein Kollege Hannes Gsellmann und ich ein neues, anderes Bild über die erfolgreiche Führungskraft. Es ist verblüffend einfach: Die Voraussetzung für erfolgreiche Führung ist die realistische Wahrnehmung seiner selbst, die Reflexionsfähigkeit. Genau genommen die ständige Reflexionsfähigkeit, also in sich verändernden Situationen immer genau zu wissen wo man jetzt als Führungskraft steht, was man selbst kann oder wer ein guter Ratgeber wäre. Das ist die Hausaufgabe für erfolgreiche und sichere Führung, jede weitere Handlung oder Analyse würde auf einem falschen Selbstbild aufbauen und somit Folgefehler auslösen.

MODELL DER FÜHRUNGSSYNTHESE

Unser Modell der Führungssynthese baut auf dieser Fähigkeit auf und sieht drei Faktoren als synthetisch zusammenwirkende Bereiche: My World, myself und my Impact. My World ist die Fähigkeit die Umgebung ungetrübt und analytisch wahrzunehmen und die richtigen Strategien daraus abzuleiten. My self ist die Fertigkeit sich gut und strukturiert zu organisieren bis hin zum eigenen Energiemanagement. Und my Impact ist nun die klassische Führungslogik, wie eine Führungskraft wirken soll, also zu informieren, delegieren, kontrollieren, etc.

My World stellt für Führungskräfte, die schon lange in ihrer Funktion sind, die größten Herausforderungen dar. Andere Führungskräfte, die neu in eine Funktion kommen, idealerweise aus einem anderen Unternehmen, sind gezwungen ihre neue Umgebung unter die Lupe zu nehmen und ihre Wahrnehmungen zu hinterfragen. Meistens sind auch neue Führungskräfte nicht ohne Grund in ein anderes Unternehmen gegangen, damit geht ein Prozess der kritischen Selbstfindung einher. Langgediente Manager müssen sich also künstlich in eine solche Situation versetzen, kritisch die eigene Umgebung hinterfragen und schließlich sich selbst, denn nichts kann störender auf eine Analyse wirken als eine getrübt Wahrnehmung.

Wirkungsvolle Instrumente für eine strukturierte Analyse gibt es genug, aber angewendet werden sie nur selten oder von Beratern. Was hindert einen Manager daran, regelmäßig

seine Umgebung zu hinterfragen und strukturiert schlüssige Maßnahmen daraus abzuleiten? Bei Führungskräften, die schon länger in ihrer Position sind wird es wohl ein Zusammenspiel aus Eitelkeit, Negieren von den eigenen Fehlern oder schlicht einer Überforderung liegen. Objektiv betrachtet gehört zum Hinterfragen seiner eigenen Leistung auch ein sehr großes Maß an Selbstreflexionsfähigkeit.

DURCHSCHNITTLICH GUT

Mit dieser Fähigkeit wird eine Urgedanke über Führung greifbar: Die Führungsfähigkeit ist auch jene Gabe, die richtigen Entscheidungen zu treffen, dies aber nicht unkontrolliert und genial, sondern im Durchschnitt gute und abgesicherte Wege zu definieren und Mitarbeiter dorthin gehen zu lassen. Ein kurzer Blick in die Führungsetagen von großen Unternehmen bestätigt diese These.

Der zweite Faktor ist die Selbstorganisation, denn in unserer effizienzgeladenen Informationsgesellschaft ist das verwirrte und chaotische Genie ein Auslaufmodell. Je größer die Organisation um so wichtiger wird die Fähigkeit seine Zeit und Energie zu führen, es sind die wichtigsten Ressourcen, auf die man mehr Einfluss hat als man glaubt. Der Effizienzdrang der Wirtschaft verlangt von den Führungskräften immer mehr zeitlichen und energetischen Einsatz und verbrennt die ineffizienten Chaoten. Betrachtet man die letzten zehn Jahre in Bezug auf Kommunikationsmittel, Organisationsformen sowie Marktdruck der Unternehmen und Führungsbedürfnis

der Mitarbeiter ist eine Führungskraft sowohl zeitlich wie auch energetisch schnell überfordert. Manche machoid geprägte Kulturen fördern dann die Leistungsasozialisten und die one-minute Manager. Diese Strategien wirken natürlich, wenige Fälle aber halten langfristig. Selbstorganisation ist der entscheidende Vorläufer zu richtiger Arbeitsorganisation durch Delegation nach oben und unten. Auch hier wirkt wieder eine Form der Selbstreflexion – das Erkennen seiner Leistungsgrenzen und der nachhaltige Umgang mit seiner eigenen Lebensressource.

RICHTIGE MEDIEN

Wenn beide Bereiche My World und My Impact synthetisch und richtig laufen, ist das leicht beobachtbare Führungsverhalten nicht mehr schwer. Die wichtigsten Dimensionen richtiger Führung – unabhängig von der Methode – sind: Informationsmanagement, Delegation, Umgang mit Mitarbeitern, Kontrolle und organisatorische Koordination. Manche Organisationen brauchen auch ein besonders stakeholder Handling, auffällig oft in Matrix Organisationen oder Unternehmen mit hoher Kundeninvolvierung. Die Methoden hinter den Impact Dimensionen sind situativ unter unternehmens- wie marktspezifisch. Auch die Art der Mitarbeiter spielt für die Wahl der richtigen Tools und für die Art des Führungsstils eine große Rolle. Jedenfalls können die Dimensionen nicht unterschiedlicher sein – Informationsmanagement bedeutet für Führungskräfte das Verständnis der eigenen Rolle für die Verteilung von Informationen, die

Wahl der richtigen Medien für die Weitergabe und die Wahl der Empfänger. Delegation ist die entscheidende Kernaufgabe der Führungskraft, ein wichtiger und entscheidender Weg um nicht selbst in Arbeit unterzugehen oder für eine organisatorisches Chaos verantwortlich zu sein.

DIE SPIRALE DREHT SICH

Wer hätte den Satz »die Mitarbeiter stehen bei uns im Mittelpunkt« nicht schon oft gehört und nie erlebt? Der Leistungsdruck in den Unternehmen geht direkt an die Führungskräfte und wird gerne direkt an die Mitarbeiter weitergeleitet und führt so zu einer kulturellen Abwärtsspirale. Immer wieder erleben wir in den Unternehmen aber Arbeitskulturen, die dem Arbeitsdruck trotzen und in einer lockeren und motivierten Form mit dem Leistungszwang umgehen. Dieser optimierte Flow – eine Mischung aus hohem Leistungsniveau und optimalen Mitarbeiterumgang wäre Ziel eines guten Mitarbeitermanagements. Meistens treten diese Phänomene in kleinen Organisationen auf, stark abhängig von homogenen Arbeitertypen und einer unternehmerischen Aufbruchsstimmung. Große Organisationen tun sich mit solchen Kulturen schwer und die Beispiele für solche Mitarbeiterkulturen in Konzernen stammen nicht selten aus der Feder der Marketing Abteilungen.

Es ist als würde man einer Karotte nachlaufen, aber das Ziel nie erreichen. So stellt sich aus Sicht der normalen Führungskraft die Suche nach der optimalen Mitarbeiterkul-

tur dar. Eine wichtige Reflexion ist die Erkenntnis, daß das Handling von großen Organisationen es nahezu unmöglich macht einen kulturellen Konsens zu finden, der für alle Mitarbeiter funktioniert. Die müßigen Beeinflussungsversuche in die Persönlichkeit von Mitarbeitern vergrößern unnötig das Risiko des Scheiterns und den resultierenden organisatorischen Frust.

Trotz dieser pessimistischen Analyse gibt es realistische Lösungen: Konsequenz, Adaptionfähigkeit, Offenheit und Klarheit im Umgang mit Mitarbeitern. Mitarbeiter brauchen Führungskräfte die konsequent ihre Ziele verfolgen und daran erinnern, besonders wenn es stürmisch wird. Konsequenz heißt aber auch sinnlose Ziele nicht länger zu verfolgen, wenn es in der kritischen Analyse sichtbar unrealistisch wird. Offenheit und Klarheit ist der Gegenpol zu einer aristokratisch intriganten Führungsweise. Führungskräfte, die in der Lage sind, zu ihren Entscheidungen offen zu sprechen und dabei klare Grundlagen herangezogen zu haben genießen hohes Vertrauen und vermitteln das Gefühl von Verlässlichkeit. Die Arbeitskultur, die so entsteht ist zwar nicht spektakulär für die Managementliteratur aber erfolgssicher und risikominimiert.

KONTROLLIERTE KONTROLLE

Der Umgang mit Kontrolle ist fälschlicherweise mit Führungsstil verbunden – autoritär bedeutet viel und laissez faire wenig Kontrolle, so der gängige Nimbus. Der Grad der Kontrolle wird aber durch die In-

halte und den Delegationsgrad bestimmt, nicht durch Führungsstil oder –wirkung. Kontrolle ist für Führungskräfte meist unangenehm, da es antiquiert autoritär wirkt, sich

reicht, muss schon wieder reorganisiert werden. Diese kritische Einsicht ist für gute Manager, die selbstreflektiert sind, nur konsequent.

Lernerfolg ist nicht sicher, jedenfalls aber klärend für die Weiterentwicklung. Die positiven Beispiele zeigen aber einen enormen Anstieg in den Ergebnissen der Führungsleistung.



Ergebnisse vorweisen zu lassen oder Arbeitsschritte nachzuverfolgen. Die unangenehme Wirkung entsteht aber nur durch die Art der Kontrolle. Kontrolle kann auch Feedback bedeuten, nachweislich motivierend für viele Mitarbeiter. Der optimale Kontrollstil ist offen und transparent gegenüber dem Mitarbeiter – und zwar im Vorfeld. Und Fehlerkultur muss auf den Sachinhalt gerichtet sein, nicht auf die persönliche Schuldzuweisung.

Das Zusammenspiel von My World, My Self und My Impact bildet die Führungssynthese©, die Voraussetzung für einen optimalen Zustand ist die ständige Selbstreflexion. Diese gerne als zu soft vernachlässigte Eigenschaft ist die entscheidende Fähigkeit für gute Manager in dynamischen Märkten. Andere Managementtypen, seien sie hoch energetisch oder schlicht genial funktionieren auch und teilweise besser, nur der Ausgang ist ungewiss und risikobeladen.

Reflexionsfähigkeit als neues Maß für die optimale Führungssynthese? Wenn man die Entwicklung der Führungskultur vom eingangs erwähnten Solferino Beispiel bis heute verfolgt, ist klar zu beobachten, daß die Gesellschaft nicht schnell lernt aber letztendlich immer die bessere Richtung findet. Der Ruf nach dem starken Mann begünstigt unreflektierte Führungskräfte, die aber lügen nicht nur sich selbst in die Tasche, sondern verbreiten auch gerne ein falsches Bild von der Welt.

Gerne übersehen Manager eine sehr wichtige hygienische Komponente erfolgreicher Führung. Die Verantwortung, dass Mitarbeiter alle notwendigen Mittel zur Verfügung haben & in einer effizienten Organisation eingebettet sind, ist allein die der Führungskraft. Das übliche Wegschieben von Verantwortung, speziell wenn es um Schnittstellen geht, oder das Verleugnen der eigenen Strukturlosigkeit verursacht mehr Flurschaden als andere Fehler. Optimale Organisation ist durch den dynamischen Außeneinfluss eine Sisyphos Arbeit. Kaum ist die beste Form er-

NIE AUSLERNEN

Selbstreflexion kann gefördert und gelernt werden, der Lernaufwand für Führungskräfte, die bereits grundsätzliche Reflexionsfähigkeit haben, ist gering und hoch wirksam. Die geeigneten Methoden sind die Einrichtung von regelmäßigen Feedbackschleifen im Unternehmen (360 Grad Befragungen + Maßnahmenableitung, Simulationstrainings, Potentialanalysen und Mitarbeitergespräche. Führungskräfte, denen die Reflexionsfähigkeit gänzlich abhanden gekommen ist gehen durch einen schmerzhaften Prozess, der

Reflektierte Führungskräfte strahlen weniger, sind bescheidener zu sich selbst und finden die besseren Lösungen. Es klingt nach einem besseren Weltbild, entscheidend für Unternehmen ist aber das deutlich verringerte Risiko. <

Sören Buschmann ist geschäftsführender Gesellschafter der Strametz International Holding. Seit 15 Jahren berät er Führungskräfte in Fragen von Human Resources Strategien und Besetzung von Führungspositionen.