

## Vom Vor-Gesetzten zur Führungskraft

### „Sind Sie ein Auslaufmodell? Oder führen Sie schon Menschen?“

Doris Stempfle

„Deutsche Firmen vergeuden ein Drittel der Arbeitszeit“ – zu diesem beunruhigenden Befund kommt die Unternehmensberatung „Proudfoot“ in ihrer Mitte 2006 erschienenen Produktivitätsstudie. Demnach nehmen sich die Manager zu wenig Zeit, sich um ihre eigentlichen Führungsaufgaben zu kümmern. In 38 Prozent der Fälle sei es die mangelnde Führung durch die Manager, die Ineffizienz nach sich ziehe, so die Autoren der Studie.



Woran liegt es, dass in deutschen Betrieben jeder Mitarbeiter im Schnitt 32,5 Tage pro Jahr mit Tätigkeiten verplempert, die der Firma nichts bringen? In der Studie werden Gründe genannt: Die Vorgesetzten reden zu wenig mit den Mitarbeitern, sie machen zu viel selbst, statt das Führungsinstrument „Delegation“ intelligent zu nutzen. Hinzu kommen zu viel Verwaltungsarbeit, Doppelarbeit, endlose Konferenzen ...

#### **VORgesetzte sind Auslaufmodelle**

Nach meiner Beobachtung liegt eine entscheidende Ursache in einem veralteten Führungsverständnis, mit dem sich die Herausforderungen, vor denen wir aufgrund der sich permanent veränderten Rahmenbedingungen stehen, nicht bewältigen lassen – geschweige denn aktiv gestalten. Viele, zu viele Vorgesetzte sehen sich immer noch als Statthalter einer „von oben“ verliehenen Machtfülle. Sie definieren sich als das, was der Begriff aussagt: als Vorgesetzte.

Allerdings: Der Vorgesetzte, der als ÜBERgesetzter von oben herab die Geschicke der Mitarbeiter lenkt, ist ein Auslaufmodell. Die Führungskraft, die sich als Mitglied eines Teams definiert und über ein hohes Maß an Glaubwürdigkeit und Authentizität verfügt, ist eher in der Lage, das zu leisten, was notwendig ist: Rahmenbedingungen gestalten, die „richtigen“ Fragen stellen, Antwortoptionen anbieten, Mitarbeiter motivieren, Veränderungsprozesse anstoßen.

Der „Modellwechsel“ vom Auslauf- zum Zukunftsmodell sieht so aus: Ein Vorgesetzter wird eingesetzt. Er erhält seine Legitimation „von oben“. Eine Führungskraft kann, muss jedoch nicht Resultat der Organisationsstruktur sein. Ihre Akzeptanz und Legitimation entspringt ihrer Person, nicht ihrer Position. Sie wird nicht von oben gemacht, sondern „von unten“ akzeptiert. Legitimierende Instanz sind also die Mitarbeiter. Die einzige Führungsautorität, die wirklich zählt, ist die, die freiwillig und bewusst von

den Geführten eingeräumt, ja gestattet wird. Und darum besteht die originäre Aufgabe der Führungskraft darin, von den Menschen die Zustimmung dafür zu erhalten, dass ihre Ziele die richtigen Ziele und der Weg dahin der richtige Weg ist.

#### **In der Legitimationskrise**

Bedeutet dies Machtverlust, Kontrollverlust? Nicht notwendigerweise. Nur: Die Führungskraft von heute und morgen ist ein Spielertrainer, kein Würdenträger, der seine Machtinsignien zur Schau stellt. Der Würdenträger ist an der Erhaltung seiner Macht interessiert, im Grunde möchte er auf seinem Chefsessel in Ruhe gelassen werden – und das ist nicht nur bildlich gemeint. Denn die Proudfoot-Studie beklagt ja: Die Manager gehen nicht mehr in die Betriebe, an die Arbeitsplätze, zu den Mitarbeitern. Es soll sich möglichst nichts ändern und alles so weiterlaufen wie bisher. Und natürlich besteht der Würdenträger auch bezüglich der eigenen Person auf der Beibehaltung des Status quo.

Vorgesetzte, die sich als Würdenträger und Bewahrer verstehen, tragen dazu bei, dass wir durchaus von einer Legitimationskrise unseres Führungspersonals sprechen können. Auf erschreckende Weise erleben wir die Folgen dieser Legitimationskrise im politischen Bereich. Umfragen zeichnen ein erschreckendes Bild der Glaubwürdigkeit der Politikerzunft. Und gleichzeitig schwindet das Vertrauen in die Fähigkeiten und soziale Verantwortung der Unternehmer und Manager rapide.

### **Führungsverständnis hinterfragen und klären**

Was muss geschehen, damit die Führungskräfte verlorenes Vertrauen zurückgewinnen? An welchen Stellschrauben muss gedreht werden, damit sie Glaubwürdigkeits-Terrain zurückerobern?

Zunächst ist eine grundsätzliche Auseinandersetzung mit dem eigenen Führungsverständnis notwendig. Es geht nicht primär darum, Arbeitsabläufe zu optimieren oder Konferenzen zu planen und durchzusitzen. Die eigentliche Aufgabe ist das Führen von Menschen – mit Kraft, Ausdauer und Gestaltungswillen. Der wichtigste Führungsgrundsatz lautet: *Ich verlange mehr, als erwartet wird: von mir UND den Mitarbeitern.*

Wer Leistung fordert, muss Leistung und Sinn bieten. Die Führungskraft ist der Hauptverantwortliche für den Erfolg und den Misserfolg des Unternehmens, der Abteilung, des

Teams. Daraus ergibt sich ihre Verantwortung für ihre permanente Weiterentwicklung; denn: Die Einzigen, an denen wir wirklich etwas verändern können, sind wir selbst!

Die Führungskraft muss sich mithin Zeit für ihre Mitarbeiter nehmen und sich selbstkritisch fragen, wie es um ihre menschliche Kompetenz bestellt ist. Dann gehört sie vielleicht zu denjenigen Managern, die nicht durch formale Autorität führen, die ihnen „von Amts wegen“ verliehen ist, sondern durch eine persönliche Autorität, die auf der Akzeptanz der Geführten beruht. Nach meiner Erfahrung erhält diese Akzeptanz zuallererst die authentische Führungspersönlichkeit, die sich als Coach ihrer Mitarbeiter versteht und ein Führungsverhalten entwickelt, welches sich mit ihrer Persönlichkeit in Einklang befindet.

### **Motor der Veränderung**

Weil sich Rahmenbedingungen andauernd ändern, sind der Mut und der Wille zur Veränderung notwendig. Die Führungskraft geht dabei als Change Agent voran, sie wirkt als PS-mächtiger Motor der Veränderung und bildet die Vorhut. Von ihr hängt es ab, ob im Unternehmen Stillstand und Nichtlernen dominieren oder Fortschritt und Lernwille. Sie ist Verhinderer von Veränderungsprozessen – oder aber ihr Vorantreiber.

Die Führungskraft als VORplaner und VORdenker: Das heißt, dass sie Entwicklungen mit Gestalterkraft in Gang setzt und

agierend vorantreibt. Sie stellt die richtigen Fragen zur richtigen Zeit und entwickelt mit den Mitarbeitern und im Team Antworten. Antworten, die keinen Anspruch auf Letztgültigkeit haben – richtige Antworten sind immer so lange richtig und gültig, bis eine bessere Antwort gefunden ist.

Führungskräfte sind gewollt oder ungewollt Vorbilder. Als was und wie sie auftreten, wie sie sich weiterentwickeln und verändern, hat durchschlagende Auswirkungen auf die Mitarbeiter – und damit die gesamte Organisation. Nur wenn sie selbst eine ausgeprägte Veränderungsmentalität an den Tag legt, kann sie diese von den Mitarbeitern erwarten und verlangen. Der italienische Schriftsteller Guiseppe Tomasi di Lampedusa hat einmal gesagt: „Wenn wir wollen, dass alles so bleibt, wie es ist, dann ist es nötig, dass sich alles verändert.“ Und darum gehört es zu ihren vornehmsten Aufgaben, in Teamsitzungen und Einzelgesprächen als Mentor des Neuen die Beharrungskräfte zu überwinden und die Veränderungsbereitschaft zu fördern, indem sie zum einen Visionen entwickelt und Menschen dafür begeistert, sie Realität werden zu lassen. Sie übernimmt die Verantwortung für den Veränderungsprozess und hat den Mut, Widerstände kraftvoll zu überwinden, weil sie von der Richtigkeit ihrer Vision und Ziele überzeugt ist.

Diese Verantwortung sollte übrigens auch persönlicher Natur sein und für den Fall des

Nichterfolgs gelten. Denn die moderne Führungskraft sieht sich durchaus ethisch-moralischen Prinzipien verpflichtet – es ist nicht zuletzt dieses ethische Fundament, das ihre Legitimation ausmacht.

### **Zielvorgaben statt Zielvereinbarungen**

Es soll keineswegs der Eindruck erweckt werden, die „von unten akzeptierte“ Führungskraft sei lediglich Erfüllungshelfer der Mitarbeiter. Im Gegenteil: Benötigt ein Unternehmer ein Wachstumsziel von zum Beispiel 15 Prozent, um den Erfordernissen des Marktes gerecht zu werden, ist es ein Unding, wenn die Mitarbeiter – bezogen auf ihren jeweiligen Bereich – etwa im Zielvereinbarungsgespräch um diese Zahl feilschen. Es ist ganz einfach: Diese für den Erhalt der Firma

notwendige *Zielvorgabe* ist zu erfüllen – ohne Wenn und Aber. Worüber allerdings diskutiert werden kann und muss, ist der Weg, der zur Zielerreichung führt. Die Führungskraft agiert dabei als Unterstützer und kontrollierende Instanz. Es ist ihre verdammte Pflicht und sogar Schuldigkeit, den Fortschritt der Mitarbeiter bei der Bewältigung von Aufgaben regelmäßig und in kurzen Zeitintervallen zu kontrollieren. Dabei sollte sie kommunizieren, warum eine Kontrolle notwendig und im Sinne der Mitarbeiter ist. Dann beurteilen diese die Kontrollmaßnahmen nicht als etwas Negatives – als Druck oder Einschränkung –, sondern als Möglichkeit, Arbeitsprozesse zu koordinieren und ein Feedback über geleistete Arbeit zu erhalten. Legt sie zudem ihre Bewertungsmaßstäbe offen, hat das

Team die Möglichkeit, die Kontrollmaßnahmen einzuordnen.

Es geht nicht um die Kontrolle an sich, sondern um die *Ergebnisse* der Kontrolle, die häufig die Grundlage für Verbesserungen bilden. Je eher die Führungskraft durch Kontrollen analysiert, wo es hapert, desto besser und frühzeitiger kann sie korrigierend eingreifen.

### **Fazit**

Die moderne Führungskraft muss in der Lage sein, das Wissen, die Erfahrung, die Kreativität, die Einsatzbereitschaft des Einzelnen zu fördern, zu mobilisieren und im Wertschöpfungsprozess gezielt einzusetzen. Das erfordert Einstellungs- und Verhaltensänderungen bei sich selbst und deren Durchsetzung auf allen Ebenen.

### **Mitarbeiterführung in turbulenten Zeiten**

- Wandel als Normalität verstehen
- mehr fordern – in erster Linie von sich selbst
- Prozessbegleiter sein
- zur Übernahme von Risiken ermutigen und selbst dazu bereit sein
- Distanz zur eigenen Positionsmacht besitzen
- Begeisterung für Unternehmensziele erzeugen
- Selbstreflexion beherrschen
- bereichsübergreifendes Denken demonstrieren
- Initiator, Führer und Moderator bei Veränderungsprozessen sein
- Fehler und Misserfolge als Lernchance sehen und kommunizieren
- übergeordnete Perspektive (Metaperspektive) bei der Analyse von Problemen einnehmen

(10.020 Zeichen)

**Die Autorin:**

Doris Stempfle ist Betriebswirtin VWA und seit 1992 als Trainerin tätig. Seitdem hat sie sich als Unternehmens-Coach und Expertin für kreative Problemlösungen in Führung und Verkauf einen Namen gemacht.

Ihr Unternehmen *St-Managementconsultants* ist ein Kooperationsverbund hochqualifizierter Trainer, die projektbezogen zusammenarbeiten, um Führungskräfte und Mitarbeiter zu beobachtbaren Verhaltensänderungen zu führen. Dabei verzahnen die Trainer ihre Trainings mit den laufenden Aktivitäten eines Unternehmens mit dem Ziel, den Return of Investment zu beschleunigen.

1997 erhielt Doris Stempfle mit ihrer Firma „Stempfle Unternehmensentwicklung durch Training“ den Trainingspreis in Gold für offene Seminare, 2004 den Internationalen Deutschen Trainingspreis in Silber für Finanzdienstleister, der vom Bundesverband der Verkaufsförderer und Trainer (BDVT) verliehen wird.

*Kontakt:* St-Managementconsultants, Karl-Betz-Str. 9, 74074 Heilbronn, Tel.: 07131/679405, E-Mail: [info@st-managementconsultants.de](mailto:info@st-managementconsultants.de), [www.st-managementconsultants.de](http://www.st-managementconsultants.de)