



Kunststück Führung



Dipl.-Kfm. Andreas Erbenich
Personalberater

„Man muss den jungen Leuten erst mal den Willen brechen, wenn die neu bei uns sind.“ Solche Aussagen sind kein Einzelfall. Bei den neuen jungen Talenten, den Digital Natives, kommt man damit aber nicht weit. So, wie sich das Miteinander in unserer neuen Arbeitswelt verändert, so muss sich auch die Führungskultur wandeln, damit ein Unternehmen die Zukunft erreicht.

Noch oft genug wird schlechte Führung wissentlich toleriert, solange die Ergebnisse stimmen. Meine These lautet hierzu: Bei guter Führung wären die Zahlen schlicht besser.

Aber auch die Dinosaurier starben mal aus. Und nun ist der Social-Media-Komet eingeschlagen. Eine Neuprogrammierung der Unternehmenskultur ist in vollem Gange. Vernebeln, Vertuschen und Lügen sind ein Auslaufmodell. Diejenigen, die sich auf Kosten der Gemeinschaft mästen, werden schonungslos an den Pranger gestellt. Das hat auch ein gewisser Thomas Middelhoff mittlerweile zur Kenntnis nehmen müssen. So entsorgt sich der Despot heute selbst.

Doch in einem Umfeld, in dem man nur mit Quartalsberichten, Sofortresultaten und Maximalrenditen punkten kann, werden den Götzen Macht und Gier immer noch Opfer gebracht.

Verbrannte Erde, verheizte Mitarbeiter war gestern

Und nun gibt es mehr und mehr Manager, die nach neuen Formen der Führung suchen. Da sind Stichworte

wie Sabbatical und Elternzeit nicht nur modische Stichworte, sondern auch bei Führungskräften Realität. Eine Vier-Tage-Woche ist kein Krisensignal mehr, sondern ein bewusst gewählter Lebensentwurf. Eine Sechzig-Stunden-Woche dient nicht länger den Karrierezielen, sondern ist Vorleistung für ein Sabbatical. Denn wer „always on“ ist, braucht auch mal Entschleunigung.

„Leadership-Development“ hat Hochkonjunktur. Und welcher Führungsstil darf es heute sein? Den einen richtigen Führungsstil gibt es nicht. So wie sich Verkäufer auf ihre unterschiedlichen Kunden ausrichten müssen, um erfolgreich zu sein, so müssen sich Führungskräfte flexibel auf ihre Mitarbeiter einstellen können. Eine Führungskraft muss also mehrere Führungsstile gleichzeitig beherrschen und situativ anwenden können.

Die verschiedenen Arbeitsweisen von Digital Natives und Analog Seniors müssen unter einen Hut gebracht werden. Führungssituationen werden immer komplexer. Einzubeziehen sind Menschen, die in festen Arbeitsverhältnissen beschäftigt sind, die über Zeitverträge bei einer Firma angestellt sind, in Vollzeit oder in Teilzeit, Menschen, die jeden Tag an ihren Arbeitsplatz kommen oder nur zeitweise persönlich anwesend sind, die in festen Teams oder an ständig wechselnden Projekten zusammenarbeiten.

Im „Wording“ bzw. im „Business-Speak“ mancher Unternehmen kommt das Wort „Führung“ schon kaum mehr vor. Da wird von Leadership und von Management gesprochen. Zwei Begriffe, die oft bedeutungsgleich verwendet werden. Das sind sie aber nicht: Denn Management hat mit Managen und Leadership mit Führen zu tun.

In diesem Zusammenhang steht bei Führung der Mensch im Fokus, beim Management alles, was sich organisieren lässt: das Planen, Umsetzen und Kontrollieren von Prozessen, Strukturen und Standards.

Die Führungskraft benötigt vor allem soziale, der Manager vor allem methodische Kompetenzen. Unnötig zu sagen, dass methodische Kompetenzen leichter zu erwerben sind als die vielschichtigen Kenntnisse einer Füh-

rung. Für eine fachliche Ausbildung hat man Jahre gebraucht, für eine Führungsausbildung gönnt man sich die Teilnahme an einem Seminar. Und so gibt es viele Führungskräfte, die es zwar gut meinen, aber nicht gut machen.

Exzellenz darf sich nicht allein im Fachlichen zeigen, sie muss auch in der Führungsarbeit sichtbar sein. Wer wie früher nur Ansagen macht, überwacht und kontrolliert, der braucht nicht viel von Führung zu verstehen. In analogen Zeiten war es der Chef, der allein darüber entschied, welche Handlungen zielführend waren. Konformität und Managementfehler sind die Konsequenzen einer solchen Gehorsamskultur.

Mitarbeitergespräche – Das Führungsinstrument Nr. 1

Doch die Zeiten ändern sich just im Moment. Von der modernen Führungskraft wird die Rolle des Koordinators und des Moderators eingenommen. Wo man in den unterschiedlichsten Arbeitsmodellen mit einer Vielfalt von Menschen zusammenarbeitet, zählen soziale Kompetenzen zu den bedeutenden Managementfähigkeiten. Und das individuell geführte Gespräch ist auch weiterhin das wichtigste Führungsinstrument. An dieser Stelle verweise ich gerne auf meinen in der „möbelkultur“-Ausgabe Juli 2010 erschienenen Artikel „Mitarbeitergespräche – Das Führungsinstrument Nr. 1“; gerne nachlesbar auf meiner Website.

Jede Führungskraft hat ihre eigenen Präferenzen im Denken und Handeln, und das ist auch in Ordnung. Doch in den meisten Unternehmen wird viel zu viel Management betrieben und zu wenig Führung gelebt.

Nur mit guter Führung erreichen und gestalten wir die Zukunft in unserem Unternehmen. Dafür müssen wir keine Taschenspielertricks zeigen und schon gar nicht zaubern können, aber ein Kunststück ist es schon.

Ihr Andreas Erbenich
www.andreaserbenich.de



Die Jobs des Monats

Wir suchen eine(n)
VERTRIEBSMITARBEITER/-IN
für den Aussendienst
Süd-Deutschland ...
... mehr auf Seite 201

Wir suchen zur Verstärkung und zum weiteren Ausbau unserer Marktposition ab sofort einen
HANDELSVERTRETER „RESIDENZ“ (M/W)
- REGION SÜD -
... mehr auf Seite 202

BUCHTIPP

Die Null-Grenzkosten-Gesellschaft
von Jeremy Rifkin



Der Kapitalismus in seiner jetzigen Form geht zu Ende? Eine gewagte These, doch Jeremy Rifkin – Regierungsberater, Zukunftsvisionär und Bestsellerautor – füllt eine solche Zukunftsvision mit Leben. Er ist überzeugt: Das Ende des Kapitalismus kommt nicht von heute auf morgen, aber dennoch unaufhaltsam. Die Zeichen dafür sind laut Rifkin längst unübersehbar: In der neuen Gesellschaft ist Teilen mehr wert als Besitzen, verschwindet die menschliche Arbeit durch das Internet der Dinge und steht das Streben nach Lebensqualität über dem nach Reichtum. Campus Verlag, 528 Seiten geb., 27 €, ISBN: 978-3-593-39917-1