

Die entscheidende Balance

Visionär, Leader, Coach und Manager in einer Person

Unbeständigkeit, Unberechenbarkeit und Unsicherheit sind Merkmale, die die Handlungen aller Menschen in allen Ländern beeinflussen. Merkmale, die nicht nur unsere Politik und Ökonomie als Ganzes kennzeichnen, sondern sich auch in Unternehmen zeigen.

von Michael Kempf und Iris Fischer

Um diese negativen Symptome zu bearbeiten und in eine positive Entwicklung münden zu lassen, braucht es Veränderung, Entwicklung und Erneuerung in ihren unterschiedlichen Ausprägungen. Wie die Führungskräfte entscheiden und handeln, ist ausschlaggebend für eine gelungene Entwicklung. Das bezieht sich nicht nur auf den Einsatz der richtigen Instrumente und Werkzeuge, sondern besonders darauf, wie sie die Beziehung mit Mitarbeitern, Kollegen, Vorgesetzten und externen Kooperationspartnern gestalten.

Visionen, die begeistern

Um Veränderungen und Entwicklungen voranzutreiben und zu gestalten, muss die Führungskraft auch ein Visionär sein, der es schafft, Menschen für eine Idee, eine Vision zu begeistern. Dies geschieht jedoch nur, wenn das Vertrauen in beides – die Vision und den Visionär – hoch ist. Vertrauen basiert auf Wertschätzung, fachlicher Kompetenz und ethischem Verhalten. Ein Mitarbeiter prüft die Vertrauenswürdigkeit und Verlässlichkeit seines Vorgesetzten – bewusst oder unbewusst – nach Kriterien wie Partizipation, Gerechtigkeit und Loyalität. Diese Werte müssen dann auch im täglichen Handeln sichtbar werden und die Basis für Entscheidungen sein. Zuversicht und Vertrauen in das

Neue und die Mitarbeiter müssen von Führungskräften auch im direkten Kontakt vermittelt werden, denn nur dann stimmen Versprechen und Alltag überein. Nur dann wird Handeln authentisch erlebt und Veränderungen erfolgreich.



Zur Selbstreflexion: In welchen Situationen würden Sie sich selbst als authentisch bezeichnen, in welchen eher weniger?

Blockaden, die sich einschleichen

In unserer täglichen Praxis erleben wir immer wieder Aspekte, die Veränderungen behindern, verlangsamen oder unmöglich machen:

- Geheimzirkel werden gebildet und Informationen nur spärlich, unvollständig und selektiv weitergegeben
- Gerüchte, die Angst machen
- Der Kontakt zu den Mitarbeitern geht verloren, das höhere Management bespricht sich nur noch untereinander
- Das Management ist für die Mitarbeiter nicht erreichbar
- Es wird zwar viel geredet, aber nie zugehört
- Harte, aber schnell zu erreichende Einsparungsziele werden gesetzt
- Vereinbarungen werden nicht eingehalten
- Ängste werden unterdrückt
- Auch kleine Erfolge werden als große Errungenschaften dargestellt



Zur Selbstreflexion: Was ist Ihr persönlicher Favorit unter den hier genannten Punkten?

Führung, die motiviert

Führungsarbeit in Veränderungsprozessen bedeutet Vereinbarungen einzugehen, Maßnahmen zu definieren, Entscheidungen zu fällen. Fundamente dafür sind Kontinuität und Konsequenz: kontinuierlich Vereinbarungen treffen, Ziele konsequent verfolgen, auf Erfolge oder Misserfolge adäquat reagieren und den Prozess regelmäßig reflektieren, um Verbesserungen zu ermöglichen. Kein einfacher Anspruch, gleichzeitig aber eine Möglichkeit, hilfreiche und notwendige Arbeitsweisen für die Zukunft einzuüben.



Zur Selbstreflexion: Mit welchen Instrumenten arbeiten Sie, um Kontinuität und Konsequenz zu zeigen?

Erfolgreiche Erneuerung und Veränderung benötigt einen Leader und einen Manager in einer Person. Eine Führungspersönlichkeit, die Mitarbeiter begeistern kann und es versteht, sie zu beteiligen, ihnen Raum für Mitwirkung und Initiative zu geben, Verbesserungen einzufordern und Erfolge mit dem Team zu feiern. Und einen Manager, um Ziele zu vereinbaren, Struktur zu geben, Ergebnisse zu monitoren, die Einhaltung von Vereinbarungen einzufordern, konsequente Verweigerung zu sanktionieren und Mitwirkung und Leistung anzuerkennen. ●

Fragen, die Ihren Blick schärfen

- Wertschätzung zeigen: Wie oft sehe ich den Menschen in meinen Mitarbeitern?
- Kompetenz beweisen: Wann habe ich Wissen geteilt, Ratlosigkeit zugegeben?
- Ethisches Verhalten zeigen: Wo handle ich gerecht, loyal, im Rahmen der Legalität?
- »Walk your talk«: Wie gelingt es mir, meine Worte und Werte zu leben?
- Konsequent handeln: Wie oft lobe ich oder fordere ich Verbesserungen ein?
- Reflexionsschleifen einbauen: Wann haben wir den bisherigen Prozess zuletzt überdacht?
- Gemeinsam feiern: Wie zeigen wir unsere Freude, auch über (Teil-)Erfolge?
- Echte Partizipation und Freiraum geben: Welchen Gestaltungsfreiraum haben meine Mitarbeiter?

Buchtipps

»Zusammenarbeit: Was unsere Gesellschaft zusammenhält«
(Richard Sennett, Michael Bischoff, Verlag Hanser Berlin, 2012)

»Theorie U: Von der Zukunft her führen: Presencing als soziale Technik«
(Claus Otto Scharmer, Carl Auer Verlag, 2011); siehe auch Seite 29