

Führungsarbeit als Dienst-Leistung: MitarbeiterInnen gemeinsam zum Erfolg führen

von Mag^a. Monika Herbstrith

„Das brauchen wir nicht. Wir sind alle erfahren und kompetent.“ Führungskräfte-Trainings werden oft nicht als Bereicherung der Persönlichkeit wahrgenommen. Vielmehr lösen sie manchmal Widerstände und Skepsis aus. „Glauben Sie leicht, dass ich ein besonders schwieriger Fall bin, dass Sie mir jetzt sogar noch zusätzlich ein persönliches Coaching anbieten.“ Im Sport ist es ein Zeichen, dass man das Hobby-Stadium überwunden hat und zur Profi-Liga zählt, wenn man TrainerInnen und Coaches zur Unterstützung nutzen kann. Im Management gibt es offensichtlich eine andere Werteskala.

Vom Macher zum Ermöglicher:

Weit verbreitet ist nach wie vor die Praxis, dass die besten ExpertInnen zu Führungskräften befördert werden. In unseren Schulen schneidet gut ab, wer alles weiß. Das Wissen und die Fähigkeiten anderer zu nutzen, wird im schulischen Umfeld als „Schummeln“ disqualifiziert. Professionalität heißt in der Konsequenz dann, die Dinge selbst besser zu können. Andere zu Höchstleistungen zu führen, hat dann gleichzeitig den Pferdefuß, sich selbst unter Konkurrenzdruck zu setzen. Oftmals wird es als Schwäche statt als effizientes, wirkungsvolles und daher professionelles Handeln wahrgenommen, wenn Unterstützung und Ressourcen anderer genutzt werden. Das Bild vom „Self-Made-Man“, der autark handelt, ist nach wie vor sehr attraktiv. Der vielzitierte Team-Geist hat oftmals Durchsetzungsprobleme gegen die vorherrschenden Platzhirschen.

„Was ist eine gute Führungskraft?“ Diese scheinbar banale Frage ist auf dem direkten Weg nur schwer zu beantworten. Versuchen wir es daher indirekt über die internen KundInnen¹ der Führungskraft, die von ihr geführten MitarbeiterInnen. Palmers-Plakat-Designer nehmen von verschiedenen Frauen, deren attraktivsten Partien und gestalten so, bewundernswerte Modell-Frauen. Wenden wir doch diese Methodik auch auf Führungskräfte an. Lassen Sie die Führungskräfte aufmarschieren, denen Sie selbst anvertraut waren. Nehmen Sie sich von jeder Person jene Aspekte, die Sie als MitarbeiterIn als förderlich und beispielgebend erlebt haben und lassen Sie den Rest weiterziehen. Mal sehen, welche Pracht-Mischung da raus kommt: Fachexpertise fehlt so gut wie nie in der Erfolgsrezeptur. Allerdings ist es nur ein Punkt neben vielen anderen. Aus der Perspektive der MitarbeiterInnen ist die Einbeziehung in Entscheidungsprozesse und das Gefragtwerden absolut auf der positiven Bewertungsseite. Kaum jemand, der das als Schwäche sieht!

Der Entwicklungsweg vom „Macher“ zum „Ermöglicher“, der ein Team zu Höchstleistungen und zur Zielerreichung führt, setzt radikales Umdenken voraus. Mich selbst hat mein ehemaliger Chef in der berufsbildenden Erwachsenenbildung verblüfft: „Wenn Du eine gute Lehrerin sein willst, erwarte ich von Dir, dass etliche Deiner SchülerInnen einmal wesentlich mehr verdienen als Du!“

¹ Im Sinn von Total Quality Management sind in jeder Beziehung beide einerseits interne KundInnen und andererseits interne LieferantInnen. MitarbeiterInnen wünschen sich von ihren internen LieferantInnen Führungskräften z.B. klare Ziele, geeignete Rahmenbedingungen, angemessene Ressourcen, Anerkennung und Feed-back, Rückendeckung etc. Andererseits sind sie selbst natürlich auch interne LieferantInnen, die Engagement, Arbeitsleistung, Beiträge zu gemeinsamen Zielen, Identifikation, Loyalität etc. Ihren internen KundInnen Führungskräften liefern.

Es ist schon gewöhnungsbedürftig, dass man seinen eigenen Erfolg daran misst, welche Erfolge man bei anderen bewirkt. Das deutsche Wort „Dienst-Leistung“ bringt diese Ambivalenz für mich auf den Punkt: Einerseits die Expertise und Professionalität der Leistung und andererseits die Bereitschaft zu dienen.

Führungsarbeit als Dienst-Leistung zu verstehen ist für mich ein zukunftsweisender Lösungsansatz. Neben den MitarbeiterInnen sind natürlich auch die Unternehmensleitung, andere Bereiche des Unternehmens und – wie könnte man es vergessen – die externen Kunden InteressenspartnerInnen, deren Erwartungen es zu erfassen, zu priorisieren und umzusetzen gilt.

Führungsteam: Gemeinsam zum Erfolg beitragen

„Glauben Sie, dass man die Zusammenarbeit im Führungsteam verbessern sollte?“ diese Frage trifft auf mehr Zustimmung als „Wollen Sie Ihre persönliche Führungsarbeit weiterentwickeln?“ Zwischen den Zeilen steckt oftmals der Wunsch: „Die anderen sollen besser mit mir zusammenarbeiten.“

Das Angebot einer „Führungsteamentwicklung“ statt einer „Führungskräfteentwicklung“ trägt diesem Umstand Rechnung. Es reicht auch wirklich nicht, dass sich nur die einzelnen Führungskräfte ständig verbessern. Das Motto sollte vielmehr „Gemeinsam noch erfolgreicher“ sein. Im Getriebe ist es einleuchtend: Es bringt kaum etwas und kann sogar sehr kontraproduktiv sein, die einzelnen Zahnräder - jedes für sich – zu optimieren. Vielmehr geht es um die Funktion des Getriebes und die daraus abgeleitete Positionierung und Anforderungen der einzelnen Komponenten. „Wie gut greifen die Zahnräder ineinander?“ ist die erfolgsentscheidende Frage und darauf sollten Verbesserungsaktivitäten abzielen.

Ein Teamtraining für Führungskräfte deckt auch nicht die Anforderungspalette ab: Da fehlt der Bezug auf die gemeinsamen Ziele, die Aufgabenstellungen im Unternehmen und die zu berücksichtigenden Rahmenbedingungen. Hier wird zwar vernetzt, aber es fehlt noch die Zielorientierung, die strategische Ausrichtung des gemeinsamen Tuns.

Die Balance zwischen gemeinsamen Zielen und individuellen Bedürfnissen lässt sich nicht nur an künstlichen Fallbeispielen oder in adrenalinförderndem Outdoor-Gelände ausloten. Vielmehr gibt es ja, ganz konkrete Herausforderungen, die im Geschäftsalltag gemeinsam zu bewältigen sind. In Workshops zur Führungsteamentwicklung gehen wir dementsprechend zunächst davon aus, welche Ziele gemeinsam angestrebt werden, welche gemeinsame Strategien umgesetzt werden sollen und welche Arbeitsprogramme sich daraus ergeben.

Zeit für Dialoge, die zu einem gemeinsamen Verständnis und einer analoger Sichtweise der Unternehmenssituation beitragen, ist sinnvoll investiert. Denn nichts kostet mehr Zeit, als Gespräche, die man verabsäumt hat zu führen. Und gerade Ziele haben es an sich, dass sie oft „eh klar“ erscheinen und man dabei übersieht, dass das „eh klar“ vom nächsten zwar genauso klar, aber nicht übereinstimmend ist. Das „Big Picture“ der aktuellen Situation und der angestrebten, zukünftigen Erfolge muss soweit abgestimmt sein, dass die Einzelnen Ihre Beiträge darauf ausrichten können.

Noch etwas lässt sich am Getriebe klar erkennen: Die Funktion des Getriebes ergibt sich daraus, dass die Zahnräder verschieden sind. Im Berufsleben hört man oft die Klage: „Wir haben so viele

unterschiedliche Berufsgruppen, das erschwert die Zusammenarbeit.“ Das Getriebe macht sichtbar, dass im Gegenteil die Unterschiedlichkeit das Handlungsspektrum wesentlich erweitert. Die Voraussetzung ist allerdings gegenseitige Wertschätzung. Jedes Rad auf seinem Platz, in seiner Funktionalität ist wichtig. Bei uns Menschen haben allerdings die Erfahrungen unserer kriegerischen Urzeit im Unterbewusstsein überlebt. Häufig herrscht jenseits des Intellekts die Einstellung vor: „Ups, der/die ist ganz anders, das könnte ein Feind sein!“

Synergie der Potenziale statt Anpassung

Die bereichernde Wirkung von Unterschieden gilt vor allem auch in gemischten Führungsteams von Männern und Frauen. Traditionell sind Männer stärker in vorhandene – über Jahrhunderte von Männern entwickelte - Organisationsstrukturen eingebunden, während Frauen eher den Blick und Zugang von außen haben. Der Versuch, Frauen an männliche Verhaltensmuster anzugleichen und ihr – natürlich auch irritierendes - Potenzial an Flexibilität und Innovation zu ignorieren, nimmt den Unternehmen eine Chance. Die Zusammenarbeit von Männern und Frauen in Teams – „Gender Paaren“ – kann die optimalen Synergie-Effekte für die Dynamik von Organisationen entstehen lassen.

Schon in den neunziger Jahren wurde man in den USA auf ein Phänomen aufmerksam: Mann-Frau-Paare sind bei gemeinsamer Unternehmensleitung überaus erfolgreich. Wenn beide fachlich kompetent und erfahren sind und ihre Qualifikationen sinnvoll ergänzen, dann schneiden „gemischte Doppel“ besser ab als andere. Auf der Basis gegenseitiger Wertschätzung können sie auch ihre speziellen Gender-Kompetenzen einbringen und damit effektive Synergien entwickeln. „Wenn keiner versucht, seine oder ihre Art, an die Dinge heranzugehen, zur Norm zu machen, sondern die Andersartigkeit als Chance für Entwicklung und Konsens sieht, dann kann eine unglaubliche produktive Dynamik entstehen,“ berichtet Bildungsmanagerin Monika Frauwallner, „Ich habe dieses Phänomen nicht nur bei Beratungsprojekten beobachtet, sondern erlebe es auch selbst. Nachdem ich in meiner über 25jährigen Erfahrung im Berufsleben die verschiedensten Modelle der Zusammenarbeit und Organisationsformen durchlebt habe, arbeite ich jetzt überaus zufrieden und erfolgreich im „gemischten Doppel“.“

Foto: Führungsteam von Impuls & Wirkung

Impuls & Wirkung setzt auf die bereichernde Wirkung der Unterschiede im Führungsteam: auf Basis gemeinsamer Ziele, gegenseitiger Wertschätzung und der Bereitschaft aller, sich an die vereinbarten Regeln der Zusammenarbeit zu halten.

Zielgerichtete Vernetzung:

Der erfolgversprechende Dreischritt besteht daher aus gemeinsamen Sichtweise „Was streben wir an?“ aus der Bereitschaft der Einzelnen „Was kann ich zum gemeinsamen Erfolg beitragen?“ und drittens „Wie wollen wir die Zusammenarbeit gestalten, dass wir den Spagat zwischen den unterschiedlichen Anforderungen der InteressenspartnerInnen und unseren eigenen individuellen Bedürfnissen meistern?“

Durch die gemeinsamen Arbeit an den Aufgabenstellungen auf der Sach-Ebene kann man gleichzeitig den Teamentwicklungsprozess auf der Beziehungs-Ebene fördern und steuern. In der Reflexion der erlebten Kooperation und der geführten Dialoge werden Rollen- und Verhaltensmuster in der

Teamarbeit wahrnehmbar. Wünsche bzgl. produktiver Zusammenarbeit lassen sich dann einerseits durch Regeln und Aktionen aber auch durch die Gestaltung der Geschäftsabläufe im Alltag verankern.

Neben der positiven Erinnerung an einen erfrischenden Workshop in angenehmer Umgebung und einem Fotoprotokoll, dass die Eindrücke konservieren soll, bleiben vor allem konkrete Ergebnisse: Schriftliche Zielvereinbarungen, definierte, abgestimmte Einzelbeiträge, verbindliche Regeln, konkrete Aktionslisten und eine gemeinsame Kommunikationsgrundlage für die MitarbeiterInnen der unterschiedlichen Bereiche.

Autorin:

Mag^a. Monika Herbstrith, Geschäftsführerin von Impuls & Wirkung,
Unternehmensberaterin und systemischer Wirtschaftscoach

Die parallele Arbeit auf der Sach- und Beziehungsebene quadriert den Erfolg von Führungsteamtrainings.

Kontakt:

Impuls & Wirkung – Herbstrith Management Consulting

1210 Wien, Zukunftsweg 78/10

Tel.: 01/2929503

e-mail: wirkung@impuls.at

www.impuls.at