

Leadership II

Nachhaltige Führungskonzepte statt technokratischem Management

Das Social Web hat nicht nur das Kaufen und Verkaufen, sondern auch die Arbeitswelt unumkehrbar verändert. Die Macht ist zur Arbeitnehmerseite gewechselt – zumindest, wenn es um qualifizierte Talente geht. Dabei prägt die Generation Y nicht nur eine neue Unternehmenskultur, sie fordert auch ein nachhaltigeres Führungsverhalten.

› Anne M. Schüller

Der Wettbewerb der Zukunft wird auf dem Marktplatz der Unternehmenskulturen geführt. Immer mehr Konsumenten verwandeln sich in verantwortungsvolle Weltbürger, die Minderperformern die rote Karte zeigen. Jede Form von Leadership muss von daher heute mit folgenden Fragen beginnen: Welche Auswirkungen hat unser Wirtschaften auf Gesellschaft und Umwelt? Welche Beiträge leisten unsere Produkte und Services für eine lebenswerte Zukunft? Und wie gehen wir mit unserer wertvollsten Ressource um: den Kreis unserer Mitarbeiter?

Die «neue» Führungsgeneration

Organisationen können nur dann die Zukunft erreichen, wenn sie effizient und profitabel und zugleich auf das Gemeinwohl gerichtet human agieren. Der praktizierte Führungsstil spielt dabei eine wichtige Rolle. Leider wird in den meisten Unternehmen zu viel Management betrieben – und zu wenig Menschenführung gelebt. Selbst ureigenste Führungsaufgaben wie etwa Mitarbeiterjahresgespräche werden «gemanagt», also per Checkliste nach starren Regeln geführt. In einer sich zunehmend digitalisieren-

den Welt ist dies die grösste Gefahr: dass überall dort, wo Technokraten das Sagen haben und Zahlenmenschen regieren, die Menschlichkeit auf der Strecke bleibt.

Managen und führen

Müssen sich die Oberen zwischen Managen und Führen entscheiden, würden, wie Untersuchungen zeigen, die meisten

die Sachthemen wählen. Die Verteilung zwischen sachorientierter und beziehungsorientierter Herangehensweise liegt vielfach bei 80 zu 20. Ein grober Fehler, denn unternehmerische Top-Performance braucht beides zugleich: zunächst gute Führung und dann ein gutes Management. Wer nämlich etwas bewegen will, tut sich leichter, wenn er zuvor seine Mitarbeitenden zu «Fans» gemacht hat, um sie danach auf eine gemeinsame Zukunft einzustimmen.

Es ist nun höchste Zeit, in den Leadership-Etagen beide Schlüsselfunktionen, das Managen und das Führen, als ebenbürtig anzuerkennen, zu leben und zu würdigen, wobei das Managen aus der Vergangenheit kommt und das Führen in die Zukunft leitet. Weil dabei die Menschenverstehertematik eine zentrale Rolle spielt, ist sie quasi als Basis dem Managen und dem Führen beigelegt (siehe Abbildung).

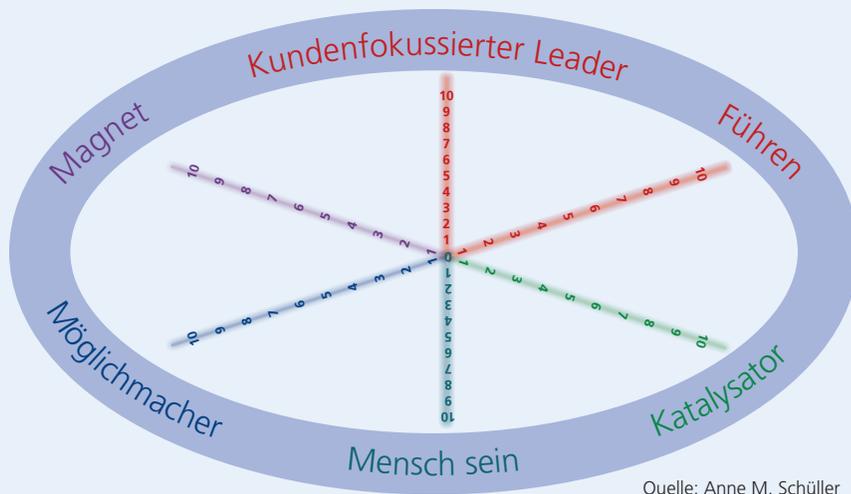
Leaderfunktionen

Darüber hinaus ergeben sich drei Zwischenstufen, die verdeutlichen, in welche Richtungen sich die neue Führungsgeneration bewegen muss:

kurz & bündig

- › Die meisten Unternehmen betreiben viel zu viel Management. Noch dazu wird zu wenig Menschenführung gelebt.
- › Führungskräfte haben die Aufgabe, Rahmenbedingungen zu schaffen, die es den Mitarbeitern ermöglichen, für die Kunden ihr Bestes zu geben – und dies auch zu wollen.
- › Kundenfokussierung bedeutet, alle Ressourcen des Unternehmens auf durch und durch loyale Kunden und aktive positive Empfänger zu konzentrieren.

Die Rollen einer «neuen» Führungskraft



Quelle: Anne M. Schüller

Die Funktionen einer Führungskraft in der neuen Arbeitswelt. Die Zahlenreihen dienen einer Selbst- und/oder Fremdbewertung.

- › kundenfokussierte Leader
- › Möglichmacher
- › Katalysatoren

Um diese drei Funktionen soll es gehen.

Wertschöpfend:

der kundenfokussierte Leader

Kundenfokussierung bedeutet, alle Ressourcen des Unternehmens auf das zu konzentrieren, was für dessen Fortbestand am wichtigsten ist: durch und durch loyale Kunden und aktive positive Empfänger. Dies erfordert:

- › gelebte Kundenfokussierung in der Chefetage
- › kundenfokussierte Rahmenbedingungen
- › eine kundenorientierte Einstellung der Mitarbeitenden
- › das kundenorientierte Verhalten der Mitarbeitenden

Kundenorientierte Mitarbeiterführung heisst: Die Führungskräfte haben die Aufgabe, entsprechende Rahmenbedingungen zu schaffen, die es den Mitarbeitenden ermöglichen, für die Kunden ihr Bestes zu geben – und dieses auch zu wollen.

Hier die Schlüsselfragen, die sich ein kundenfokussierter Leader dazu stellt:

- › Interessiert mich das Wohl unserer Kunden wirklich?
- › Sind Kunden in meinen Gesprächen regelmässig und positiv präsent?
- › Wie oft spreche ich über die Bedeutung der Kunden für die Firma?
- › Bitte ich die Mitarbeiter regelmässig um kundenfokussierte Vorschläge?
- › Lebe ich Kundenfokussierung sichtbar vor?

Kundenfokussierung heisst auch: Nicht glauben, zu wissen, was der Kunde benötigt und nützlich findet, sondern in der gesamten Organisation sicherzustellen, dass täglich Kundenrückmeldungen eingeholt werden. Exzellente Antworten erhält man übrigens in der Telefonzentrale, im eigenen Call Center sowie überall da, wo es um die Reklamationsbearbeitung geht. Und natürlich auch im Social Web.

Pragmatisch: der Möglichmacher

Spitzenleistungen kann man nicht einfordern. Man kann sie nur ermöglichen. Sie haben immer zwei Komponenten: das Können und das Wollen. Daher arbeiten

Möglichmacher vor allem an der Schaffung optimaler Rahmenbedingungen. Sie sind zupackend, nahbar, klar – und konsequent. Sie sind Inkubatoren für den Erfolg. Ihre Hauptzielsetzung ist die, ein anspruchsvolles Leistungsumfeld zu schaffen, damit sich die Leute voll entfalten können. Möglichmacher wissen genau: Mitarbeiter bringen – so wie Spitzensportler – nur unter optimalen Bedingungen ihre Höchstleistung ein.

Deshalb müssen die jeweils individuellen Arbeitsmotive und Talente aller Beschäftigten ermittelt sowie zwischenmenschliche und organisatorische Motivationshemmer identifiziert und weggeräumt werden. Fragen wie diese sind dabei sehr hilfreich: «Was genau kann ich jetzt (sofort) tun, um hierbei zu unterstützen? ... Okay, danke. Und was noch?» Das Nachhaken ist wichtig, denn oft werden erst im zweiten Anlauf die wahren Anforderungen, Anliegen und Wünsche genannt.

Insgesamt werden Arbeitsplatz und Aufgabe an die Fähigkeiten der Stelleninhaber angepasst – und nicht umgekehrt. Möglichmacher sehen sich als Potenzialentwickler und nicht als Exekutierer der Unternehmensstrategie. Sie sind Dienstleister für ihre Mitarbeiter-Kunden. Und sie verlagern einen Grossteil der Entscheidungen dorthin, wo die kompetentesten Leute sitzen. Sie müssen nur wissen, wie das aussieht und was es bedeutet, wenn jemand auf den einzelnen Professionalitätsstufen seinen Job richtig gut macht. Sie müssen aber nicht jeden Job selbst gut können.

Sicherlich lässt sich nicht jede Entscheidung an ein Mitarbeiterkollektiv übertragen. Die meisten allerdings schon. Möglichmacher wissen genau: Wer mitunternehmerisch handelnde Mitarbeiter will, muss diese in einem ersten Schritt zu unternehmerischem Denken befähigen. Möglichmacher stellen die erforderlichen Ressourcen bereit, sie übertragen die für die Aufgabenstellung notwendige Gewalt über die Entscheidungen, und sie übertragen auch die Ergebnisverantwortung.

tung. Denn wahre Höchstleistungen können nur in Möglichkeitsräumen entstehen. Und Kreativität braucht anregende Spielwiesen. Unter Druck werden höchstens Allerweltlösungen erzeugt. Eine freudige Stimmung des Zulassens hingegen beflügelt die schöpferischen Denkprozesse. So erwacht die Intuition zu neuem Leben und das nötige Querdenkpotenzial wird aktiviert, um Wege ins Neuland zu wagen.

Virtuos: der Katalysator

Der Katalysator ist eine Inspirationsfigur, die andere für eine Idee entflammt, Impulse setzt, einen Prozess in Gang bringt und dann die Sache laufen lässt. Verantwortung und Monitoring verbleiben im Mitarbeiterteam. Ein Katalysator führt, indem er einen passenden Rahmen vorgibt, das Arbeitsgeschehen moderiert und Vorschläge macht. Er führt hingegen nicht über strikte Anweisungen und harsche Kontrollen.

Ein Katalysator steckt das Spielfeld ab, in dem seine befähigten Leute dann spielen können – nicht zu gross, aber auch nicht zu klein, abhängig von Aufgabe und Mitarbeitertypologie. Er schafft Orientierung, gibt die Anforderungen vor und sorgt für einen reibungslosen Prozessablauf. Sogar in schlechten Zeiten sendet er zunächst Appelle wie diesen: «Wir wollen Ihnen keine Vorgaben machen, wo Sie sparen sollen. Denn Sie wissen alle von zu Hause, wie man einen Haushalt führt, wenn's mal weniger gut läuft.» Und dann lädt er die Mitarbeiter zu einem Ideenfeuerwerk ein.

Nachdem die Eckpunkte einer Aufgabenstellung geklärt sind, zieht er sich zurück. Nur im Notfall greift er steuernd ein. Wenige Spielregeln bestimmen, was geht und was nicht. Eine schnelle Fehler-Lernkultur und regelmässige Feedback-Schleifen sichern ein zügiges Vorschreiten der Projekte. Regelmässig besprochen werden folgende Punkte:

› Was wurde seit dem letzten Mal geschafft?

- › Was sind die nächsten Schritte?
- › Was hat besonders gut geklappt?
- › Welche Hindernisse sind aufgetaucht?
- › Was können wir beim nächsten Mal besser machen?

Die Kommunikation eines Katalysators ist unkompliziert, offen, ehrlich und vertrauensvoll. Während beim alten Führen Projekte ständig stocken, weil man auf Entscheidungen von oben warten muss, ist das Vorgehen hier schnell und agil. Beim alten Führen geht es vor allem um das marionettenhafte Abarbeiten von Vorgaben nach Standards, Normen und Plan – gepaart mit Kontrolle, Drohmechanismen und einer aufwendigen Absicherungsdokumentation. Die wichtigsten

Zutaten eines Katalysators hingegen sind die: Eigenverantwortung, verbindliche Absprachen und Verlässlichkeit.

Insgesamt bieten Katalysatoren im Führungsteam die besten Voraussetzungen zum Erzielen von Spitzenleistungen in Hochleistungsteams. Sie legen eine perfekte Basis für die Selbstorganisation ihrer Leute, für Top-Performance und wirtschaftlichen Erfolg.

Angesichts der neuen Formen von Arbeit, der stärker zuströmenden Digital Natives, der versozialisierten Businesswelt, der machtvollen Kunden und ihrem Verlangen nach Nachhaltigkeit wird solches Führen in Zukunft unumgänglich sein. ‹‹



Literatur



Das Touchpoint-Unternehmen

Mitarbeiterführung in unserer neuen Businesswelt

Anne M. Schüller
 Gabal, März 2014
 368 Seiten
 CHF 44.90 / € (D) 29,90
 ISBN: 978-3-86936-550-3



Porträt



Anne M. Schüller

Beraterin

Anne M. Schüller ist Keynote-Speaker, mehrfache Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als Europas führende Expertin für das Touchpoint Management und eine kundenfokussierte Unternehmensführung. Sie ist Gastdozentin an mehreren Hochschulen, hält Vorträge und Workshops zum Thema. Ihr Touchpoint Institut bildet zertifizierte Touchpoint-Manager aus und vergibt Touchpoint-Lizenzen.



Kontakt

info@anneschueller.de
 www.touchpoint-management.de
 www.anneschueller.de