



Führung auf dem Prüfstand



Die Welt dreht sich dermaßen schnell, dass sowohl Unternehmen als auch ihre Mitarbeitenden und Führungskräfte nur noch schwer mithalten können. Aktuell steht alles auf dem Prüfstand – insbesondere die Führung. Zwei maßgebliche Veränderungen haben dies noch weiter verschärft: Die Digitalisierung und die Coronapandemie. Zahlreiche Berichte aus den Medien und diverse Studien zeigen zudem auf, dass Führung heute anspruchsvoller denn je und mit hohen Erwartungen seitens der Mitarbeitenden verknüpft ist. Viele Führungskräfte in kleineren und mittelständischen Unternehmen stehen – gerade in Zeiten starker Umbrüche – unter enormem Druck.

Jedes Unternehmen braucht Führung, um Strukturen aufzubauen und Verbindlichkeiten gegenüber Kunden oder Partnern einzuhalten. Die Führungskultur ist dabei ausschlaggebend für den Erfolg oder Misserfolg von Teams oder des gesamten Unternehmens. Sie beeinflusst die Motivation, Arbeitsbereitschaft und Stimmung in den einzelnen Teams. Dabei ist Führung ein weitgefaster und sehr abstrakter Begriff. Deshalb wollen wir uns im Folgenden mit drei großen Herausforderungen von Führungskräften beschäftigen:

- » Es fehlt oft an den nötigen Fähigkeiten zur Menschenführung.
- » Es gibt zu viele Verantwortungsbereiche und keine Zeit.
- » Im Unternehmen herrscht kein einheitliches Bild von Führung.

Die Unternehmenswelt ist mittlerweile so komplex, dass es zunehmend herausfordernd ist, einzelne Schritte und Bereiche zu überblicken und wirtschaftlich gute Entscheidungen zu treffen. Die Konsequenz: Viele Führungskräfte sind überlastet, für zu viele Themenbereiche verantwortlich und die Führung der Menschen gerät ins Hintertreffen.

Was bedeutet es, Menschen zu führen?

Speziell in kleineren und mittelständischen Unternehmen ist es üblich, dass Fachexperten zu Führungspersonen aufsteigen – und sich jetzt der großen Herausforderung gegenübersehen, Menschen zu führen. Gelingt dies nicht, werden die Ergebnisse schlechter, die Innovationskraft sinkt, die Atmosphäre im Team und im Unternehmen wird angespannter. Das wiederum löst bei den Führungskräften Stress und Druck aus, der nicht selten an die Mitarbeitenden weitergegeben wird. In der Folge entsteht eine Abwärtsspirale, die durchbrochen werden muss.

Wir leben in einem unternehmerischen Kontext, in dem Veränderungen an der Tagesordnung sind und Zielerreichung oberste Priorität genießt. Dass dahinter immer auch Menschen stehen, geht häufig unter. Manche Führungskräfte fallen auf den Trugschluss herein, dass gerade die jüngeren Mitarbeitenden gar nicht mehr geführt werden wollen oder die Eigenverantwortung in selbstorganisierten Teams ansteigt, wenn es keine Führung gibt. Dahinter steht allerdings ein anderer Aspekt: Vielen Führungskräften fehlt schlicht und ergreifend das Wissen, wie das komplexe „System Mensch“ geführt werden will.

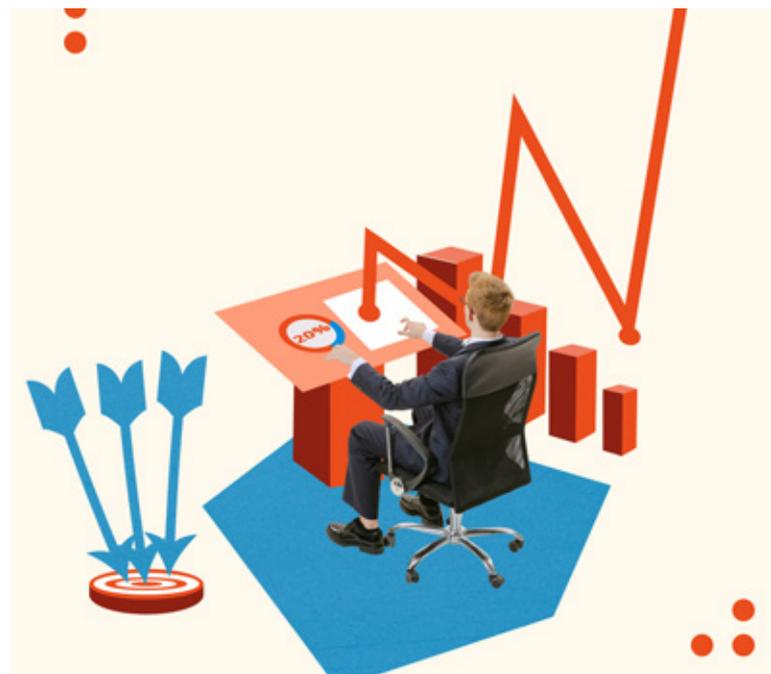
Der Mensch mit seinen Bedürfnissen, Ansprüchen und Erwartungen rückt immer mehr in den Fokus und es ist abzusehen, dass die kommenden Generationen am Arbeitsmarkt dies sogar noch weiter forcieren. Es ist nachvollziehbar, dass es Führungskräften schwerfällt, sich darauf einzustellen, weshalb sie weiter auf der Fachebene führen. Dort dreht sich alles um greifbare Zahlen, Daten, Fakten und darum, Ergebnisse zu liefern. Dies wird über kurz oder lang allerdings schwerwiegende Folgen haben, zum Beispiel, wenn es darum geht, Mitarbeitende zu gewinnen, zu halten oder zu motivieren.

Führungskräfte müssen sich im ersten Schritt bewusstwerden, dass sie vor allem andere Menschen führen und sich intensiv damit auseinandersetzen.

„Was soll ich denn noch alles machen?“

Diesen Satz höre ich sehr oft von Führungskräften und er entsteht vor allem dann, wenn die Verantwortung einzig und allein bei der Führung liegt. Jede Frage der Mitarbeitenden – und sei sie noch so unbedeutend – wird an die Führungskraft herangetragen. In jedem Meeting wird gespannt auf die Meinung des Chefs oder der Chefin gewartet und selbst kleine Entscheidungen werden grundsätzlich nur von der Führung getroffen. Hinzu kommen unzufriedene Mitarbeitende, Kündigungsgespräche, genervte Kunden, Zeitdruck usw. All das birgt ein enormes Stresspotenzial. Kein Wunder, dass immer weniger Menschen eine Führungsposition anstreben. Einer Umfrage der Boston Consulting Group zufolge, wollen nur 14 % der Deutschen in den nächsten fünf bis zehn Jahren zum Chef werden.

Die Antwort darauf, warum Führungskräfte überhaupt Aufgaben delegieren und Verantwortung abgeben sollten, ist simpel: Niemand hat die Zeit, sich um alles zu kümmern. Werden Aufgaben delegiert, bringt das der Führungsperson neue und vor allem wichtige Freiräume. Gleichzeitig schafft es mehr Vertrauen bei den Mitarbeitenden. Denn durch mehr Verantwortung werden Menschen meist motivierter und arbeiten entsprechend eigenständiger. Dennoch hapert das oft in der Umsetzung, doch woran liegt es, dass Führungskräfte so schwer Aufgaben und Verantwortung abgeben können?





1

Kontrollbedürfnis

Ein Grund, warum Menschen Verantwortung nicht abgeben können, ist ein starkes Kontrollbedürfnis. Manche Menschen fühlen sich unwohl, wenn sie die Kontrolle über eine bestimmte Aufgabe oder Entscheidung aus der Hand geben müssen. Sie haben Angst, dass etwas schiefgehen oder die Entscheidung nicht in ihrem Sinne ausfallen könnte. In solchen Fällen kann es schwer sein, Verantwortung abzugeben, auch wenn es rational betrachtet besser wäre.



2

Fehlendes Vertrauen

Ein weiterer Grund, warum Menschen Verantwortung nicht abgeben können, ist ein Mangel an Vertrauen. Wenn jemand das Gefühl hat, dass andere Personen nicht in der Lage sind, eine bestimmte Aufgabe oder Entscheidung genauso gut oder besser zu erledigen als er selbst, wird er sich schwertun, Verantwortung abzugeben. Es ist wichtig, Vertrauen in die Fähigkeiten anderer zu haben und ihnen die Chance zu geben, ihre Fähigkeiten unter Beweis zu stellen.



3

Angst vor Konsequenzen

Manche Menschen haben Angst vor den Konsequenzen, die eintreten können, wenn sie Verantwortung abgeben. Wenn eine Führungskraft eine Entscheidung abgibt, die sich später als falsch erweist, kann das negative Auswirkungen auf das Unternehmen und die Karriere haben. Die Furcht vor möglichen Konsequenzen macht es schwer, Verantwortung abzugeben.



In der Führung geht jeder seinen eigenen Weg

In Führungsetagen von Unternehmen gibt es oft unterschiedliche Richtungen und Meinungen. Ein Beispiel hierfür ist die klassische Debatte zwischen kurzfristiger Gewinnmaximierung und langfristiger Investition in Wachstum und Innovation. Während sich einige Führungskräfte auf die kurzfristigen Gewinne konzentrieren, setzen andere auf eine langfristige Strategie, die Wachstum und Innovation fördert.

Ein weiteres Beispiel für unterschiedliche Richtungen in der Führungsetage kann die Frage der Unternehmenskultur sein. Einige Führungskräfte betonen die Bedeutung einer strengen und hierarchischen Unternehmenskultur, während andere eine offene und flexible Kultur bevorzugen, die die Kreativität und Innovation fördert. Diese unterschiedlichen Ansätze haben Auswirkungen auf die Arbeitsweise der Mitarbeitenden und den Erfolg des Unternehmens.

Die verschiedenen Richtungen in der Führungsetage haben sowohl positive als auch negative Auswirkungen auf das Unternehmen. Einerseits führen unterschiedliche Meinungen und Perspektiven zu einem besseren Verständnis der Marktbedingungen und der Kundenbedürfnisse. Andererseits können sie auch Konflikte schüren, die die Zusammenarbeit behindern und eine Entscheidungsfindung erschweren. Es ist wichtig, dass Führungskräfte offen und respektvoll miteinander kommunizieren und gemeinsam an einer Strategie arbeiten, die die besten Ergebnisse für das Unternehmen und seine Mitarbeitenden bringt.

Geht jede Führungskraft im Unternehmen ihren eigenen Weg und gibt es keine klare Richtung, führt das zu Unsicherheiten bei den Mitarbeitenden. Diese wissen nicht mehr, was wirklich wichtig ist und woran sie sind – dadurch wird die Leistungsbereitschaft über kurz oder lang abnehmen.



Frust, Unzufriedenheit, Fluktuation

Die drei genannten Aspekte wirken sich auf lange Sicht gesehen negativ auf den Erfolg und die Zukunftssicherung eines Unternehmens aus. So passiert es, dass:

- » Wettbewerber vorbeiziehen,
- » es kaum noch Innovation gibt,
- » das Unternehmen beginnt zu stagnieren,
- » die Unzufriedenheit steigt,
- » die Ergebnisse und Zahlen schlechter werden und
- » es zu einer erhöhten Fluktuation kommt.

Das wiederum führt zu Frust – und je länger dieser anhält, desto gefährdeter ist der Erfolg des Unternehmens. Es ist also höchste Zeit, die dringenden Punkte in der Führung anzupacken und etwas zu verändern. Allen voran beginnt es damit, die Menschen im Unternehmen so zu führen, dass sie ihr volles Potenzial ausschöpfen können und die Rahmenbedingungen vorfinden, die es ihnen ermöglichen, ihr Bestes zu geben. Zwei Punkte sind hierbei entscheidend: Emotion und Motivation.

Emotionen – Erfolgsfaktor in der Führung

„Emotionen haben in der Arbeitswelt nichts verloren“ – dieser Aussage begegne ich in meinen Coachings noch sehr häufig. In vielen Unternehmen wird davon gesprochen, dass Gefühle im beruflichen Kontext keinen Platz haben. Die Sachebene ist die, die zählt. Doch genau diese Haltung sorgt für Stillstand, viele Diskussionen und anwachsende Konflikte, die das Vorankommen und die Wirksamkeit behindern. In der Führung von Menschen geht es immer auch um Emotionen. Sie spielen in unserem Leben eine ausschlaggebende Rolle und beeinflussen maßgeblich unsere Entscheidungen. Emotionen brauchen auch im beruflichen Kontext Raum, denn je stärker diese sind, desto weniger kann sich ein Mensch wirklich auf die effiziente Erledigung seiner Aufgaben, die auf der Sachebene stattfinden, fokussieren. Das betrifft zum einen private Emotionen, wie Verliebtheit oder Sorge um einen Angehörigen, zum anderen berufliche, beispielsweise, wenn der Konflikt mit einem Kollegen, der unter der Oberfläche brodelt, nie zur Sprache kommt. All das hat Auswirkungen auf die Leistung, Konzentration und Motivation.

Führungskräfte müssen sich von dem Gedanken verabschieden, dass Arbeit nur auf Zahlen, Daten und Fakten basiert. Emotionen spielen in der Führung von Menschen die entscheidende Rolle. Eine Führungskraft, die in der Lage ist, ihre eigenen Emotionen zu verstehen und die Emotionen ihrer Mitarbeitenden wahrzunehmen, kann eine positive Arbeitsumgebung schaffen und bessere Ergebnisse erzielen.

Eine Fähigkeit, die sich viele Mitarbeitenden von ihrer Führungskraft wünschen, ist Empathie. Dies wurde besonders in der Corona-Pandemie deutlich. Eine Studie des Unternehmens Catalyst kommt zu dem Ergebnis, dass Organisationen mit empathischen Führungskräften eine höhere Innovationkraft aufweisen. Empathische Führungskräfte beeinflussen zudem die Kreativität und Problemlösungsfähigkeiten ihrer Teams positiv. Sie sind eher in der Lage, ein sicheres und motivierendes Arbeitsumfeld zu schaffen, das ihre Mitarbeitenden dazu ermutigt, Risiken einzugehen und neue Ideen zu teilen.





Motivation – was treibt Mitarbeitende wirklich an?

Grundsätzlich unterscheiden wir bei Motivation intrinsische und extrinsische Anreize. Extrinsische Motivation bezieht sich auf den Antrieb, der von äußeren Faktoren wie Belohnungen, Strafen oder Anerkennung kommt. Menschen, die extrinsisch motiviert sind, tun etwas, um eine bestimmte Belohnung zu erhalten oder Bestrafung zu vermeiden. Zum Beispiel kann jemand einen Job ausüben, weil er das Gehalt braucht, um Rechnungen zu bezahlen oder weil er eine Beförderung oder Anerkennung vom Chef erhalten möchte.

Intrinsische Motivation bezieht sich auf den Antrieb, der von innen kommt und aus dem Bedürfnis heraus, etwas zu tun, weil es einen persönlichen Wert hat. Menschen, die intrinsisch motiviert sind, tun etwas, weil es ihnen Freude bereitet oder weil sie das Gefühl haben, dass es ihrer Persönlichkeitsentwicklung oder Selbstverwirklichung dient. Darunter fallen oftmals Hobbys, die wir ausüben, ohne dafür etwas zu erhalten, einfach weil wir uns dafür begeistern und es uns ein Gefühl von Zufriedenheit gibt.

Häufig ist zu beobachten, dass die Wirkung von äußeren Anreizen schnell verpufft und kein Garant dafür ist, dass Mitarbeitende im Unternehmen bleiben. Viel wichtiger ist, dass die Führungskraft erkennt, was die Menschen im Unternehmen wirklich antreibt, woran sie Freude haben und unter welchen Arbeitsumständen, sie ihr volles Potenzial abrufen können. Um dies herauszufinden, führt kein Weg daran vorbei, sich mit den Individuen im Team auseinanderzusetzen – und genau hier liegt die wohl größte Aufgabe der Führung.



Exkurs: Selbstorganisierte Teams

An dieser Stelle möchte ich einen kleinen Exkurs unternehmen, da ich immer wieder erlebe, dass Führungskräfte sich unter dem Vorwand, dass ihre Teams selbstorganisiert arbeiten sollen, zurückziehen. Eine beliebte Führungsstrategie ist es, sich gerade zu Anfang der Umstellung auf Selbstorganisation aus dieser Arbeitsform rauszuhalten. Vielleicht gibt es auch schon erste Erfahrungen mit Selbstorganisation, doch meist kommen die Teams ohne Führung schnell an Grenzen, die sie in ihrer Arbeit behindern. Die aufgestellten Erwartungen wurden nicht erfüllt, sowohl auf Seiten des Teams als auch bei der Führung – es macht sich dadurch schnell Frust breit. In Gesprächen mit den Führungspersonen und Teammitgliedern wird schnell klar, warum es nicht so läuft, wie es laufen könnte.

Es herrscht zu wenig Austausch über die gegenseitigen Erwartungen und Ziele sowie zu wenig Transparenz über z. B. den Arbeitsfortschritt, die Anforderungen und die Qualität der Ergebnisse. Der Wunsch ist klar: Die Teams sollen proaktiv und eigenverantwortlich zusammenarbeiten, um ein exzellentes Ergebnis abzuliefern. Und das am besten noch in Eigenregie. Der reine Wunsch allein ist noch nicht ausreichend. Jetzt gilt es, Taten folgen zu lassen – und zwar gemeinschaftlich.

Wenn die Selbstorganisation von Teams gelingen soll, ist die Mitwirkung aller Beteiligten gefragt. Führungskräfte sind davon nicht ausgenommen. Selbstorganisation ist ein laufender Prozess, der sich entwickelt. Mitdenken ist ausdrücklich erlaubt und das Lernen aus eigenen Fehlern und die Reflektion dieser

gehört ebenfalls zu diesem Prozess. Die Rolle der Führungsperson ist es, diesen Prozess zu initiieren, ihn zu begleiten, am Leben zu halten und das Team zu Wachstum zu befähigen. Dies gelingt erfolgreich, wenn die Rahmenkriterien im Vorfeld festgelegt werden:

- » In welchem Bereich findet die Selbstorganisation statt?
- » Was für Entscheidungskompetenzen werden in die Teams verlegt?
- » Wann treten die Grenzen der Selbstorganisation auf?
- » Wie erfolgt die Kommunikation bzw. Einbindung der Führungskraft in die Entscheidungen der Teammitglieder?
- » Wer hat welche Kompetenzen/Rollen im Team?
- » Was ist das gemeinsame Ziel?
- » Was benötigt das Team von der Führungskraft?

Ist der Rahmen gesteckt und sind alle an Bord gibt es eine klare Richtung hin zur Selbstorganisation. Meetings unterstützen jetzt beispielsweise, Anforderungen zu konkretisieren oder Touchpoints für die transparente Darstellung des Arbeitsfortschritts zu definieren. Des Weiteren unterstützen Arbeitsplattformen, auf denen gut analog oder digital zusammengearbeitet werden kann, den Weg zu gelingender Selbstorganisation. In regelmäßigen Reflexionsmeetings hat das Team die Möglichkeit, sich untereinander auszutauschen, voneinander zu lernen und sich dadurch zu verbessern. Konkrete Vereinbarungen, wie das Produkt oder die Dienstleistung am Ende aussehen soll, sind ebenfalls wichtige Schritte auf dem Weg zum selbstorganisierten Team. Ein offenes Miteinander, bei dem über teaminterne oder externe Blockaden gesprochen wird, um diese gemeinsam zu lösen, sowie ein konstruktiver und gelernter Umgang mit Konflikten, aber auch das Feiern bisheriger Leistungen ebnet den Erfolgsweg.

Wenn Teams eigenständig lernen, mit Veränderungen umzugehen, stellt sich die Frage: Werden Führungskräfte noch benötigt? Damit die Selbstorganisation von Teams zum Erfolg wird, ist die Führungskraft keinesfalls irrelevant. Ganz im Gegenteil: Selbstorganisation kommt nicht ohne Führung aus. Eine Fähigkeit, die Führungskräfte in dieser Situation verstärkt entwickeln sollten, ist jene zu einer dienenden Führung. Das bedeutet, zu erkennen, was das Team und die einzelnen Teammitglieder benötigen, um reibungslos arbeiten zu können und sich darum zu kümmern. Das

Team hingegen sollte weiter an Moderations- und Kommunikation-Skills, Team-Dynamiken sowie fachbezogenen Fähigkeiten im Hinblick auf die Teaminhalte geschult werden. Ein Zusammenspiel der Kompetenzen von Führung und Team ist entscheidend für den Erfolg der Selbstorganisation der Teams.





Raus aus dem Führungsfrust

Der erste und wichtigste Schritt, um die Herausforderungen anzupacken, ist eine zielgerichtete Analyse. Ich gehe mit meinen Kunden zunächst auf Ursachensuche und hinterfrage die Herausforderungen, vor denen sie sich befinden.

- » Was hat zum jetzigen Status quo geführt?
- » Was haben sie schon getan, um die Probleme zu lösen?
- » Was genau sind die Ziele?

Einige beispielhafte Herausforderungen sind, dass sich in einer Abteilung oder Team viel Frust angestaut hat, die Mitarbeitenden unzufrieden sind und eine hohe Fluktuation herrscht. Auch auf Prozessebene kommt es zu Problemen, vor allem, wenn es zu langsam vorangeht und die Arbeit liegenbleibt.

In der Analysephase verschaffe mir einen Eindruck von Ihrem Unternehmen und dem System. Und weil kein Unternehmen dem anderen gleicht, gibt es auch keine Universallösung, die für alle passt. Basierend darauf erstelle ich Hypothesen, woraus Ideen, Konzepte und eine Strategie entstehen, um gemeinsam die nächsten Schritte in Angriff zu nehmen. Je nach Ausgangslage und Ziel setzen wir diese in einem Strategieworkshop, einem Coaching oder einer intensiven Beratung und Begleitung um.

Lassen Sie uns Ihr Unternehmen auf Erfolgskurs bringen

Die Führung entscheidet über den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens – deshalb gilt es, genau dort Lösungen zu finden und Herausforderungen anzugehen. Ich begleite Führungskräfte auf ihrem Weg zu mehr Klarheit und Wirksamkeit. Gemeinsam mit Ihnen ordne ich das Chaos, lege bestehende Potenziale frei und navigiere Führungskräfte und ihre Teams auf sicherem Kurs zu mehr Effizienz und Wirksamkeit innerhalb der Unternehmen.

Mit mir haben Sie eine konzeptionell und strategisch denkende Gefährtin und Ratgeberin für Ihre Organisationsentwicklung an der Seite. Gemeinsam stärken wir Ihre Organisation, um alle Herausforderungen zu meistern und erarbeiten ein sinnhaftes Vorgehen und Strategien, um eine lebendige und zielorientierte Unternehmenskultur anzustoßen. So gelingt es, Ihre



Jutta Reichelt

Agile Coach | Systemische Organisationsentwicklerin (DGSF)

Kirschplantage 17 | 22926 Ahrensburg
T: +49 170 7716631 | kontakt@jutta-reichelt.de
www.jutta-reichelt.de