

Gsponer.

«Mein Chef ist super!»

Ist gute Führung ein angeborenes Talent oder ein erlernbares Handwerk? Befolgt man diszipliniert gewisse Regeln, wird sie von Führenden und Geführten zumindest als Nutzen stiftend erlebt.

Zielsetzung und Organisation

Führen bedeutet Wertschöpfung durch Mitarbeitende. Klare und messbare, vom Vorgesetzten definierte und mit den Mitarbeitenden gemeinsam vereinbarte Ziele sind dabei eine bewährte Grundvoraussetzung. Um im Arbeitsalltag angesichts der zahlreichen Einzel- und Etappenziele nicht den Überblick zu verlieren, benötigt ein «Leader» zudem Management-Arbeitstechniken und viel eigene Disziplin. «Wer tut im Detail was und wozu, und werden wir so am Stichtag X unser Ziel erreicht haben?» Diese Frage sei zwar sehr einfach zu stellen, deren konsequente Beantwortung jedoch alles andere als trivial, erklärt Danilo Tondelli, Partner bei Gsponer.

«Sich selbst organisieren, dann loslassen und Verantwortung in Form klar umrissener Aufträge im richtigen Mass in die richtige Ebene delegieren und die Ausführung dem Verantwortlichen wirklich überlassen. Regelmässiges Feedback an klar definierten Meilensteinen. Wer das erreicht, hat bereits die halbe Miete. Die Beurteilung der Endergebnisse sollte nicht die Führungsperson selbst, sondern das relevante Zielpublikum vornehmen. Der Köder muss ja dem Fisch schmecken, nicht dem Angler», erklärt Tondelli.

Fordern und fördern

Das Empfinden im Team, welche Aktivität effizient und zielführend ist, variiert ebenso wie das Einzelverhalten. Zufriedenheit im Job ist entscheidend für den Teamerfolg. Gute Mitarbeitende wachsen an ihren Aufgaben. Jede Führungsperson weiss das. Dennoch glauben die meisten Führungspersonen, sie müssten als Vorbild ihren an einer möglichst kurzen Leine gehaltenen Mitarbeitenden selbst zeigen, wie es geht. Sie übersteuern und betreiben Mikromanagement. Damit beweisen sie sich selbst, wie unverzichtbar sie doch sind. Die Mitarbeitenden entwickeln sich so nicht weiter, der Chef wird zum Flaschenhals, das gesamte Unternehmen wird gelähmt.

Ganz einfach entscheiden

«Erfolg hat viele Eltern, Misserfolg ist ein Waise», scherzt Danilo Tondelli. Vermutlich sei das der Grund, warum wenige Führungskräfte entscheidungsfreudig sind. «Eine gute Führungskraft stützt ihre Entscheidung auf eine breite Meinungsbildung und Prüfung von Alternativen. Ein ‚Leader‘ entscheidet mit Bedacht, wartet aber weder auf Konsens noch auf vollumfängliche Information. Entscheide fallen meist mit weniger als zwei Dritteln der nötigen Informationen. Die Führungsperson begründet ihren Entscheid durch Offenlegung der subjektiv relevanten Kriterien. Das mittlere Management lernt so, wie der Chef «tickt», und kann entsprechend agieren. Und das Wichtigste: «Nicht der Entscheid, sondern dessen Realisierung zählt!» sagt Tondelli. Darum sei die Balance von Kontrolle und Vertrauen ein weiterer Schlüsselfaktor für Führungspersonen. Bei der Kontrolle der Mitarbeitenden hält sich ein «Leader» an Stichproben, er beschränkt sich auf das Unverzichtbare, wie Pendenzen. Er vermeidet Überraschungen und beurteilt anhand klarer Regeln. Ein guter Chef kontrolliert zielorientiert, nicht detailorientiert, offen, nicht im Versteckten. Er geht auf den individuellen Mitarbeitenden ein. Eine situationsbedingte Abweichung von Vereinbarungen im Rahmen eines gewissen gegenseitigen Vertrauenscredits ist möglich.

Lust haben und empfinden

Führung nach diesen Regeln scheint einfach – warum geht in der Praxis dennoch so vieles dabei schief? «Man sollte nicht aus Karrieregründen führen wollen», sagt dazu Tondelli. Nur wer über eine entsprechende Persönlichkeit und Neigung verfügt, wird zum «Leader». Ein Unternehmen sollte Fachexperten ohne wirkliche Führungseignung andere Möglichkeiten bieten, um Ansehen und Macht oder Einfluss zu erlangen. «Wenn Top-Leute auf verschiedenen Karrierepfaden ihren Weg zum persönlichen Glück finden können, bringt die entstehende Motivation für das Unternehmen grösste Wertschöpfung», ist Tondelli überzeugt. Er begleitet seit Jahren als erfolgreicher Coach diskret Führungskräfte zur Stärkung ihrer Fachkompetenzen und Persönlichkeitsautorität für messbar grössere Erfolge.