

Das 50:50 Führungsverständnis

Als Führungskraft wird man fürs Führen bezahlt. Man hat Menschen zu führen, Themen zu führen und letztlich auch sich selbst zu führen. Führen heisst, bestimmen wohin es geht und andere dazu zu bringen, das zu tun, was sie tun, was ihr Job ist. Dieses aktive Ideal-Verständnis wird in der Wirklichkeit des Führungsalltags allzu oft konterkariert. So viele Führungskräfte wie nie zuvor beklagen ihre Abhängigkeiten, ihr Eingezwängt- und ihr Getrieben-Sein und haben Sehnsucht nach der Freiheit, die Zügel selbst in den Händen zu halten.

Führungskräfte brauchen also methodische Hilfen, die ihnen Leitlinien, Antworten und Halt geben - je dynamischer das Geschehen ist, umso mehr. Das Angebot an Fachliteratur ist überwältigend unübersichtlich, die einen versprechen Patentrezepte, die dann im Einzelfall doch höchstens mäßig funktionieren, die anderen versprechen erst gar nichts, weil es ohnehin immer darauf ankommt.

Was also hilfreich wäre, ist ein einfacher, im Optimalfall unbewußt funktionierender Denk-Mechanismus, der immer zur Hand ist und in allen Lebenslagen richtig in den nächsten Schritt führt. Solche Automatismen sind innerpsychisch in den Haltungen verankert. Haltungen geben Halt, weil sie den lebenslang persönlich entwickelten Kodex darstellen, wie mit der Welt erfolgreich umzugehen ist. Die Funktion dieser Einstellungen ist es, den Kompass immer richtig einzustellen.

Wenn ich in Beratungen oder Workshops nach der persönlichen Grundhaltung des Führens frage, kommen meist Antworten in folgenden Kategorien: Ziel- und ergebnisorientiert, menschenorientiert, situationsangemessen und werteorientiert. Wenn man etwas genauer dahinter schaut, handelt es sich dabei ausschließlich um Kategorien der Lebenserfahrung. Sehr verständlich, aber nicht ausreichend professionell.

Es muss eine Logik geben, die unabhängig von der Persönlichkeit die Funktion gleichberechtigt daneben stellt - Person und Funktion in Balance hält. Diese grundsätzliche Überlegung führt zum im weiteren genannten 50:50-Führungsverständnis.

Lassen Sie mich eine typische Situation anhand eines Beispiels etwas genauer illustrieren: In einer beliebigen Organisation, sagen wir der Einfachheit halber in einer Schusterei gibt es den Meister Mike und seine drei Gesellen, Harry, David und Karl; Meister Mike kennt das Gesellenleben aus eigener Erfahrung vor seiner Selbständigkeit und hat vor einigen Jahren eine eigene Schusterei eröffnet, weil er von seinen Kunden immer besonders gute Rückmeldungen über seine Arbeit bekam. Die Veränderung vom Schustergesellen zur Führungskraft fällt ihm bis heute schwer. Immer wieder ist er verführt, beim Schuhe-Anfertigen selbst Hand anzulegen, versteht das Geschäft von der Pike auf. Die Atmosphäre ist familiär-freundlich, man spricht offen von Teamwork. Mike reagiert ungeduldig, wenn einmal etwas nicht klappt. Er geht davon aus, dass seine drei Kollegen wissen, was sie zu tun haben. Das Management seiner Schusterei, Verkauf, Internetauftritt, Steuerberater, Gewerbeamt, Materialeinkauf macht er nebenbei, ist ihm doch alles, was ihn von seinem „eigentlichen Geschäft“ abhält, lästig. Die drei Gesellen sind mit Mikes Führungsarbeit nicht unzufrieden, aber auch nicht besonders begeistert. Der Laden läuft „so lala“, es bleibt genug zum Überleben, Wohlstand baut man sich damit aber keiner von den Vieren auf.

Mike hat mit seiner Schusterei das Problem, dass er seine Identität als Führungskraft nicht ausreichend entwickelt hat. Er ist Fachmann geblieben, das gibt ihm den Selbstwert, den er beim Führen vermisst und er hat noch nicht das Verständnis entwickelt, dass seine Schusterei geführt werden muss, damit sie sich entwickeln kann. Führen hat er nicht gelernt, an eindrucksvollen Vorbildern fehlte es in der Vergangenheit. Für Harry, David und Karl ist das ganz fein, Mike lässt den Chef nicht heraushängen und sie haben ihre Freiheiten.

Was kann man an diesem Beispiel erkennen und lernen?

1. Organisationen brauchen Führung und Steuerung, sonst steuert das Kräftespiel der Gruppendynamik der Beteiligten; jenes ist in aller Regel an den Individualinteressen orientiert und nicht an den Zielsetzungen der Organisation.
2. Wenn der Leiter kein bewußtes Führungsverständnis und die Notwendigkeit von Führung nicht verstanden hat, führt er nicht.

3. Wenn der Leiter kein starkes Selbstwertgefühl als Führungskraft hat, benutzt er zu dessen „Auftanken“ seine fachliche Kompetenz und führt daher auch nicht.

Aber wofür ist wer in der Schusterei zuständig? Abgemacht ist, dass Harry zuständig ist für das Anfertigen von Herrenschuhen, David macht Damenschuhe und Karl Kinderschuhe. Jeder hat seine Aufgabe und Harry hat mit Damenschuhen nichts zu tun, Karl auch nicht, jeder „schwimmt in seiner Bahn“. Wofür ist dann aber Mike, der Meister zuständig? „Für alles andere!“ wird die spontane Antwort lauten, aber was bedeutet das? Nur für die Abweichungen von der Norm? Für die fachlich schwierigen Fälle? Heisst „alles andere“ inklusive der Zuständigkeitsbereiche von Harry, David und Karl oder sind diese ausgenommen?

Behauptungen:

1. Damit eine Organisation funktionieren kann, müssen Funktionen und Zuständigkeiten festgelegt, vereinbart und eingehalten werden.
2. Jede Funktion ist für ihren Bereich zuständig,
3. Die Leitung ist daher für die Leitungsfunktion zuständig. Der Leiter muss seine Mitarbeiter führen, sein Geschäft und sich selbst. Führung heisst, alles zu tun, damit die Mitarbeiter gut arbeiten können.
4. Die Leitungsfunktion ist nicht zuständig für die Funktionsbereiche der Mitarbeiter, dafür sind ja schon diese zuständig.

Der Begriff „Verantwortung“ wird oft in diesem Zusammenhang in einem Atemzug synonym gebraucht. Doch es besteht ein bedeutsamer Unterschied.

Wer trägt in Mike's Schusterei Verantwortung? Mike selbst offensichtlich, ist er doch der Eigentümer. Er ist gesamtverantwortlich, dass das Geschäft am Leben bleibt und sich positiv weiterentwickelt. Harry, David und Karl sind mit Sicherheit auch für Ihre Zuständigkeitsbereiche verantwortlich. Aber ist Harry auch für David und Karl verantwortlich? Sind alle drei Gesellen für das Unternehmen verantwortlich? Wenn man gestandenen Führungskräften diese Frage stellt, antworten sie in aller Regel mit NEIN. Ich hingegen sage JA.

Jeder Geselle ist für jeden einzelnen Gesellen-Kollegen mitverantwortlich, und jeder Geselle ist mitverantwortlich für die gesamte Schusterei. Das heisst, dass den Gesellen es nicht egal sein kann, wie es einem seiner Kollegen geht und welche Leistungen jener zu erbringen vermag, ob er gerade Schwierigkeiten hat oder gut im Fluss ist. „Not invented here“ ist als Haltung genauso verantwortungslos wie „Gottseidank hat der andere das Problem, nicht ich.“

Dies widerspricht scheinbar dem Zuständigkeitsgedanken von vorhin. Wie kann man über die eigenen Zuständigkeitsgrenzen hinweg, dem eigenen „Revier“, noch Einfluss geltend machen? Ist das überhaupt sinnvoll und legitim? Oder ist es nicht vielmehr eine Grenzverletzung?

Ich stehe auf dem Standpunkt, beides muss gleichzeitig Platz haben: 50% die Zuständigkeit, 50% die Verantwortung. Ich nenne das Führungsmodell daher „das 50:50 Führungsverständnis“. Mit der einen Hälfte seiner Identität führt man seinen Zuständigkeitsbereich, mit der anderen Hälfte sein. Mit „Hälfte“ meine ich tatsächlich 50%, nicht 80:20 oder 60:40 und auch nicht 51:49.

Diese Forderung nach ausgewogener Balance zwischen Vertretung der Interessen des eigenen Zuständigkeitsbereichs und den Interessen, die eine Mit- bzw. Gesamtverantwortung des umliegenden Systems verlangt, ist aus meiner Sicht die zentrale Kernfrage, die allen Führungskräfte in die professionelle Erfüllung ihrer Steuerungsaufgabe verhilft. Erst der Blick über den Tellerrand hinaus bewirkt abgestimmtes Handeln im „Wir“ anstatt der Suboptimierung von „Silos“. Plötzlich hat man über die eigene Schwimmbahn hinweg mit den anderen zu tun, muss sich einmischen, wenn Dinge nicht so laufen, wie es dem Gesamt genauso dient wie dem Einzelnen. Das Konfliktrisiko steigt, Professionalität im Umgang miteinander und soziale Kompetenz ist gefragt. Dieses Investment rechnet sich allerdings durch die gemeinsame Ausrichtung der Kräfte auf die Organisationsziele und dem Entstehen einer Kultur, die in einem starken Wir-Gefühl spürbar wird.

50:50 ist nicht nur persönliche Haltung einer einzelnen Führungskraft, es ist auch ein Führungsmodell in dem Sinn, dass Führungskräfte darauf zu achten haben, ob ihre gesamte

Organisation nach diesem Prinzip „tickt“. Kontinuierliche Entwicklungsarbeit ist erforderlich, um dieses mindset in allen Teams zu implementieren und assure zu halten.

Lebt eine Organisation nach diesem Modell über mehrere Hierarchien hinweg, so wird die Sache noch komplexer. Zurück zu Mike. Stellen wir vor, die Schusterei wäre in einigen fleissigen Jahren so erfolgreich gewesen, dass eine starke Expansion statt gefunden hat und Harry, David und Karl hätten jeweils fünf Mitarbeiter bekommen, die unter ihnen arbeiten. Die drei haben somit denselben Identitätswandel durchzumachen wie seinerzeit Mike, als er die Schusterei gegründet hat und hadern mit ihrem Selbstverständnis zwischen Fachkraft und Führungskraft; da aber Mike 50:50 gepredigt hat, haben sie dieses Führungsverständnis Mike gegenüber als seine Mitarbeiter beibehalten, leben es aber auch ihren eigenen Mitarbeitern gegenüber. Sie haben also mehrere 50:50-Balanceakte zu vollbringen, einmal innerhalb ihres eigenen Zuständigkeitsbereichs, den sie führen, andererseits mit ihren Kollegen auf eigener Ebene und ihrem gemeinsamen Chef, Mike.

Dieser Anspruch führt zu einem immer währenden, dynamischen Abwägungsprozess zwischen ICH und WIR auf mehreren Ebenen, dessen Resultate Antworten auf die alltäglichen Führungsfragen generiert.

Mit etwas Übung und Reflexion sieht man den Fortschritt in Effektivität, Effizienz und Kulturentwicklung nach relativ kurzer Zeit. Aber alle müssen mitspielen, damit es Kraft bekommt.