

Wann schalten Sie auf Führung um?

Haben Sie sich schon einmal überlegt, was für Sie der Auslöser ist, auf Führung „umschalten“? Wann gehen Sie bewusst auf Ihre Mitarbeitenden zu? Welche Impulse bewegen Sie zur aktiven Führungsarbeit?



Marianne Grobner

Wenn man Führungskräften diese Frage stellt, bekommt man oft folgende Antworten:

- „Wenn es Kundenbeschwerden gibt.“
- „Wenn Fehler passiert sind.“
- „Wenn ich über Beschlüsse der Geschäftsleitung berichte.“
- „Wenn Prozesse geändert werden.“
- „Wenn die Zahlen nicht stimmen.“
- „Wenn es Konflikte im Team gibt.“
- „Wenn HR wieder die Mitarbeitergesprächsbögen einfordert..“
- ...

Fällt Ihnen etwas dabei auf? Bei diesen Beispielen beschränkt sich Führung darauf auf fremdbestimmte Ereignisse zu re-agieren. Es klingt nach: Immer bereit sein, wenn Negatives passiert. Wenn DAS die wesentlichen Impulse für Führungsarbeit sind, wird aus dem Leiten bald ein Leiden. Dann entsteht das Bild, Führung bedeutet: Immer einspringen, wenn etwas schief läuft oder wenn „von oben“ Anweisungen kommen. Da ist wenig eigener Gestaltungs-Spielraum und sehr viel Fremdbestimmtheit. Vielleicht erklärt das auch den Frust, den viele Führungskräfte – vor allem in der mittleren Führungsebene erleben.

Im Führungsverständnis des Management Center Vorarlberg besteht die zentrale Aufgabe von Leadership im Setzen von aktiven Impulsen für die Zukunft. Mögliche Impulse um auf Führung „umschalten“ könnten dann sein:

- Ich habe eine Idee für eine fachliche Verbesserung.
- Ich möchte Standards für unseren Kundenservice vereinbaren.
- Ich möchte mit den Mitarbeitern ein neues Produkt entwickeln.
- Ich möchte unsere Prozesse und Aufgabenverteilung hinterfragen und optimieren.
- Ich möchte unsere Zusammenarbeit im Team reflektieren und Vereinbarungen für ein gutes Miteinander treffen.
- Ich möchte im Team einen aktiven Wissensaustausch zu einem Thema vorantreiben.
- Ich möchte ein attraktives Zukunftsbild für meine Abteilung entwickeln.
- Ich möchte mit meinen Mitarbeitern einen Plan für die Umsetzung der Unternehmensstrategie in unserem Bereich entwickeln.

- Ich möchte ein Entwicklungsprojekt beauftragen.
- Ich möchte gegenseitige Erwartungen im Team klären.
- Ich möchte meinen Mitarbeiter fördern und ihm Sparring für eine herausfordernde Aufgabe bieten.
- ...

In diesen Fällen warten Sie nicht auf „Störfälle“ oder „Befehl von oben“ sondern initiieren eigenverantwortlich Veränderungen und Entwicklung in Ihrem Verantwortungsbereich.

Das ist aus unserer Sicht eine zentrale Funktion von Leadership. Diesen Gestaltungs-Spielraum nehmen viele Führungskräfte nicht mehr wahr und deswegen erleben sich primär als Getriebene, die vor allem dann geholt werden, wenn es Probleme gibt oder andere etwas von ihnen wollen.

Um auf diese aktive Gestalterrolle als EntwicklerIn umzuschalten, ist es notwendig, bewusst Zeit und Termine dafür einzuplanen. Dann sind Sie nicht getrieben, sondern treiben Entwicklung voran. Sie gehen Problemfelder bewusst an und gestalten Ihr Umfeld aktiv. Sie nützen Ihren Spielraum aus und bringen das, was Ihnen wichtig ist (Ihre Werte, Ihre Ziele, Ihre Vision) ein und treiben die Dinge voran. Sie entwickeln sich vom Verwalter zum Gestalter, vom Getriebenen zum Treiber Ihrer Vision und führen dabei Menschen, die nicht ab-arbeiten sondern mit-arbeiten.

Neben vorausschauend geplanten Zeiten, die Sie für die in die Zukunft gerichtete Gestaltung Ihrer Organisation und für Entwicklungsgespräche mit Ihren Mitarbeitern einteilen, gibt es aber auch spontane Impulse für Leadership:

Sie sitzen an Ihrem Schreibtisch und arbeiten an einem Konzept, einer Liste oder sonst einer fachlichen Aufgabe. Da bekommen Sie das Gefühl, dass Sie wieder mal einen Rundgang machen sollten. Wieder einmal nachschauen, was Ihre Mitarbeitenden so tun, Stimmung wahrnehmen, spüren, was den Mitarbeitern unter den Nägeln brennt. Dann schalten Sie von einer Fachtätigkeit auf eine Führungsaufgabe um: Sie reden mit den Mitarbeitern, berufen eine kurze Sitzung ein oder kontrollieren und geben Feedback, unterstützen und coachen. Erfolgreiche Leader haben auch dieses „Gespür“ um wahrzunehmen, wann sie als Chefln gebraucht werden (und wann nicht) und reagieren auf diese intuitiven Impulse.

Vielleicht auch für Sie von Interesse: Ein Zukunftsbild entwickeln: http://www.mcv.at/uploads/tx_mcv/Attraktives_Zukunftsbild_Grobner.pdf

Marianne Grobner