



Erschienen in: „Frankfurter Allgemeine“ November 2000
Autor: Reinhard Carl

Führung zu Herzen genommen - Fragen statt sagen

Eines der vielschichtigsten Phänomene in der Wirtschaftswelt heißt Leadership. In Zeiten des Wandels und Unruhe kommt es mehr denn je auf kompetente Führung an. Dabei zeichnet sich eines sehr deutlich ab: Die Führungsmodelle der zurückliegenden Wirtschaftsära haben ausgedient. Der Wandel erfasst Wettbewerb, Organisationen, Arbeit und Karrieren. Da ist es nur folgerichtig, dass sich auch die Führenden ändern.

Die entscheidende Frage ist, welche Herausforderungen stellen sich den Führungskräften heute?

Auch wenn das Rad der Führungskunst nicht gänzlich neu erfunden werden muss, so besteht doch der Druck zur Erneuerung. Diese Erneuerung sollte damit beginnen, daß die Führungskräfte eine ehrliche Bilanz über ihre Stärken und Schwächen ziehen. Maßstab für diese Selbsterkenntnis ist die Werteskala, nach der Führung gelebt wird. Ganz oben in dieser Skala rangiert die Glaubwürdigkeit, gefolgt von Entscheidungskraft, Bescheidenheit und Bereitschaft zum Wandel.

Erfolgsfaktor Systemwandel

Der beschleunigte Wandel macht eine Konzentration auf die Kernwerte unvermeidlich. Das altbewährte Leadership-Modell nach dem Motto "Hier ist der Plan, folge mir" hat ausgedient. Heute kommt es vielmehr darauf an, das Unternehmen konzeptionell voranzutreiben. Zur Beschleunigung des Prozesses muss man jedoch auf einen guten Teil der üblichen Kontrolle verzichten. Und da gibt es eigentlich nur einen Weg, dies zu verantworten, ohne dass das Unternehmen Schaden nimmt: Man muss eine stabile Wertekultur etablieren. Dies klingt zunächst utopisch. Ein guter Start sind konkrete Führungsleitlinien. Diese konsequent zu leben ist dann die Herausforderung.

Zielorientierte Führung

Neben der Einstellung zu den Werten des Unternehmens hängt es von der Kompetenz der Mitarbeiter ab, ob sie in der Lage sind, Entscheidungen schnell und sicher zu treffen. Die Qualität der Mitarbeiterentscheidung hängt aber nicht nur vom aktuellen Fachwissen, sondern auch vom Orientierungswissen, d.h. von der Fähigkeit zur Aneignung von Lösungskompetenz, ab.

Im Grunde genommen braucht man keine revolutionären Ideen, um zu neuen Führungskonzepten zu kommen. Man braucht sich nur rückzubesinnen auf einige elementare menschl-



che Umgangsformen, die im harten Konkurrenzkampf weitgehend in Vergessenheit geraten waren. Was ist damit gemeint?

Gefordert ist heute ein "lernender Führer", der den Mitarbeitern zuhört und willens ist vom Feedback zu lernen. Dies setzt neben Selbsterkenntnis vor allem emotionale Sicherheit und Empathie voraus. Wahre Leadership beginnt mit "Authentizität". Die Führungskraft akzeptiert ihre Grenzen und scheut sich nicht davor Menschen einzustellen, die mindestens ebenso talentiert sind wie sie selbst.

Mobilisierung im Wandel

Eine mit emotionaler Kompetenz ausgestattete Führungskraft kann vor allem dadurch ihrer Führungsrolle gerecht werden, dass sie die Mitarbeiter für den Wandel mobilisiert. Dabei erwartet heute niemand mehr von den Führungskräften, dass sie allein den Wandel initiieren. Die klassische Definition von Leadership ist überholt, wonach die Führenden stets die Wege vorgeben und es nur darauf ankommt, dass die Mitarbeiter folgen. Es bedeutet eher die richtigen Fragen zu stellen, als definitive Antworten zu geben. Stets mit dem Ziel, dass das Unternehmen seine Probleme und Chancen selbst erkennt und sich entsprechend bewegt.



Kontakt

metamorf
business consulting GmbH
Bürocenter am Schlosspark
Wasserstraße 496
44795 Bochum

Telefon: (0234) 3 69 86- 0
Telefax: (0234) 3 69 86- 19

Internet: www.metamorf.de
E-Mail: s.kowling@metamorf.de

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen schriftlichen Zustimmung von metamorf business consulting GmbH. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischer Form. Eine Weitergabe an Dritte ist nicht gestattet.