

Führungskräfte führen – die unterschätzte Herausforderung

Führungskräfte führen? Das muss doch nicht sein. So oder ähnlich ist die vorherrschende Meinung in vielen Unternehmen. Ein fataler Irrtum, denn im positiven wie im negativen Sinne wirkt sich Führung auf alle Ebenen aus.

Dass Vorgesetzte und ihre Mitarbeiter in der Regel zu wenig miteinander über die erbrachte Arbeitsleistung sprechen, wurde bereits durch zahlreiche Studien untermauert. „Nix geschwätzt, ist genug gelobt“, so die Devise. Aber auch auf und zwischen den Führungsebenen setzt sich dieses Verhalten fort. Wenn der „große und der kleine Chef“ miteinander sprechen, geht es in der Regel um Kosten, Kunden und Strategien – Themen der Führung kommen meist zu kurz. Dabei gibt es viele Fragen, die Manager ihren Führungskräften stellen könnten (siehe Info-Kasten)

Leider werden solche und andere Fragen viel zu selten gestellt und Rückmeldungen ebenso selten besprochen. Auf diese Weise kommt auf den unteren Führungsebenen die Botschaft an, dass die übergeordnete Führungsebene der Mitarbeiterführung nur geringe Bedeutung

beimisst. Feedback und Coaching vom „großen zum kleinen Chef“ finden nicht statt. Je weiter oben in der Hierarchie, desto weniger. So entstehen „Führungslöcher“, in denen Konflikte nicht erkannt und bearbeitet werden, in denen Potentiale verkümmern und gute unzufriedene Mitarbeiter ihrem Schicksal überlassen werden.

Ein wichtiges Instrument sind regelmäßig abgehaltene Gespräche zwischen Führungskräften und nachgeordneten Führungsebenen: der sogenannte „jour fixe“. Eine solche Gesprächsroutine in Form ungestörter Vier-Augen-Gespräche sollte lediglich 20-30 Minuten dauern und einmal pro Woche an einem festen Tag mit fester Uhrzeit und einer Standard-Tagesordnung durchgeführt werden. Etwa ein Drittel der Zeit wird dabei weichen Führungsthemen gewidmet. Wer diese Kultur der regelmäßigen Kommunikation praktiziert oder kennengelernt hat, weiß sie zu schätzen und möchte sie nicht mehr missen. Das Gespräch wird so zum Medium gegenseitiger Information und Motivation und zum „Transmissionsriemen“ gezielter Führungskräfte-Entwicklung.

Info-Kasten „Führungsfragen“

- ◆ „Wie läuft die Einarbeitung von Frau X?
- ◆ Herr Y. ist sehr oft krank, wie zufrieden ist er im Team?
- ◆ Wer nimmt wie ihre Stellvertreter-Funktion wahr?
- ◆ Ich habe die Zielvereinbarung gelesen, die Sie mit Herrn V getroffen haben – das Gespräch schien mir nicht einfach gewesen zu sein.
- ◆ Bitte überprüfen Sie einmal kritisch Ihre Fähigkeit und Bereitschaft zur Delegation.
- ◆ ...

Auszüge des Textes sind im „Hamburger Abendblatt“ vom 24.02.2007 unter dem Titel „Vom kleinen zum großen Chef“ erschienen.

