

## **Gute Führung ist lernbar**

### **Die vier Hauptaufgaben: Leistung aufbauen, fordern, gestalten und entwickeln**

von Dr. Dr. Cay von Fournier

„Gott gibt die Nüsse, aber er beißt sie nicht auf.“

Johann Wolfgang von Goethe

**Unternehmen können sich auch heute noch durch außergewöhnliche Dienstleistungen vom Wettbewerb abheben. Diese Unternehmen sind auch in schwierigen Zeiten erfolgreich. Dies bedarf aber vor allem einer guten Führung, um die Herzen und Köpfe der Menschen zu gewinnen sowie das kreative Potenzial und das Engagement aller in einem Team Beteiligten zu entfalten.**

Das Wort Dienstleistung beinhaltet die Worte „dienen“ und „leisten“. In einer Leistungsgesellschaft geht es also immer darum, mit Menschen etwas zu leisten und zu dienen. Leistung ist Teil der Verantwortung, die einer freiheitlichen Organisation zu Grunde liegt. Das heißt, dass jeder Mensch, ebenso wie jedes Unternehmen, erst einmal etwas leisten muss, um sich etwas leisten zu können.

Der Unternehmer muss zusammen mit einem Team eine Leistung erbringen. In Zeiten existentieller Herausforderungen geht es gerade deshalb um gute Führung, damit diese Herausforderungen auch gemeistert werden können. Langfristiger Erfolg wird immer nur durch beständige, exzellente Leistung erfolgen. Der gute Unternehmer führt gewöhnliche Menschen zu einer außergewöhnlichen Leistung. Unternehmen können auf den Märkten von heute nicht durch Mittelmaß bestehen, sondern nur durch überdurchschnittliches Engagement und durch ein motiviertes Team. Dies ist das zentrale Ziel guter Führung, die vier Hauptaufgaben beinhaltet:

#### **Erste Hauptaufgabe: Leistung aufbauen**

Bei dieser Aufgabe geht es um das **Wollen** der Menschen. Es geht um die Fähigkeit, andere Menschen für eine Leistung zu begeistern und somit Leistung „aufzubauen“ oder auch zu entfalten. Dahinter liegt eine **kreative Kompetenz**, die Neues entstehen lässt. Diese Kompetenz ist für Führung sehr wichtig.

Menschen, die sich mit dem Thema Führung intensiv beschäftigen, werden nicht müde, darauf hinzuweisen, dass Menschen eigentlich motiviert sind und nicht erst motiviert werden müssen. Jedoch müssen sie in das Betriebsgeschehen eingebunden werden. Für die Verantwortlichen in einem Unternehmen bedeutet dies, den Sinn der Tätigkeit zu vermitteln. Jeder Mitarbeiter muss erkennen, welchen Beitrag er zum Ganzen leistet.

Wenn wir Leistung aufbauen wollen, dann geht es um die Frage nach dem „Warum?“. Was jenseits des Geldes haben wir als Unternehmer zu bieten. Was ist das interessante und besondere an der Arbeit? Ist sie herausfordernd und geprägt von guter Stimmung? Dient sie einem guten Zweck und dem Wohl anderer Menschen?

Diese Fragen gilt es zu beantworten. Eine Vision und konkrete Ziele haben nicht nur etwas forderndes, sondern machen auch den Sinn und den Nutzen hinter einer Leistung deutlich.

Bei der Aufgabe „Leistung aufbauen“ geht es um Motive und Ziele. Es geht aber auch um Kreativität. Leider gelingt es nur wenigen Führungskräften, diese Kreativität zu entfalten. Häufig wird zu viel Energie in oberflächliche Motivationsprogramme, die häufig Manipulationsprogramme sind, investiert.

Leistung aufbauen bedeutet also:

- Vision und Ziele als sinnvolle Motive anbieten
- Für Kreativität sorgen

### **Zweite Hauptaufgabe: Leistung fordern**

Bei dieser Aufgabe geht es um das **Können**. Es geht um die **fachlichen Kompetenzen** der Menschen. Führung befindet sich daher im Spannungsfeld zwischen der geforderten und der tatsächlich erbrachten Leistung. Die Balance zwischen Aufgabe und Mensch ist die eigentliche Kunst guter und effektiver Führung.

Gute Führung bezieht sich auf gemeinsame Ziele, die alle Beteiligten bejahen. Wenn dies nicht der Fall ist, werden Forderungen immer ins Leere laufen. Dieser Punkt stellt die eigentliche Herausforderung der Führung dar. Unternehmer dürfen Leistung fordern und zwar reichlich, jedoch müssen sie auch die Hausaufgaben machen und das „Warum?“ erklären können.

Leistung fordern bedeutet also:

- Den richtigen Mitarbeiter für eine Aufgabe aussuchen
- Für eine gute Einarbeitung und Information sorgen
- Ergebnisse kontrollieren
- Impulse für Verbesserung geben

### **Dritte Hauptaufgabe: Leistung gestalten**

Bei dieser Aufgabe geht es um das **Dürfen**. Neben die fachliche Kompetenz wird die **methodische Kompetenz** gestellt. Es muss der Rahmen geschaffen werden, um die geforderte und gewollte Leistung auch erbringen zu können. Dieser Rahmen wird von der Organisation und ihren Elementen bestimmt. Der oft beschriebene „Dreiklang der Leistung“ ist mit dieser Hauptaufgabe vollständig:

Leistungs-Bereitschaft (Erste Hauptaufgabe)

Leistungs-Fähigkeit (Zweite Hauptaufgabe)

Leistungs-Möglichkeit (Dritte Hauptaufgabe)

Bei der Leistungs-Möglichkeit handelt es sich um die von außen festgeschriebenen Regeln (Möglichkeiten), nach denen das Wollen (Bereitschaft) und Können (Fähigkeit) auch tatsächlich in Leistung umgesetzt werden kann. Dieser Faktor der Motivation wird häufig übersehen und daher kommt es auch in so überwältigender Vielfalt zu einer Demotivation. Wenn ein Mitarbeiter gute Leistung erbringen will und darüber hinaus über große und gute Fähigkeiten verfügt, die

er jedoch nicht umsetzen kann, so kommt es trotz riesiger Bereitschaft und Fähigkeit zur Frustration.

Menschen scheitern so häufig an den Organisationen, die sie geschaffen haben. Viele Menschen verlassen Unternehmen, trotz guter menschlicher Beziehungen und anspruchsvoller Arbeit, wegen einer starren und entwicklungsfeindlichen Organisation. Die methodische Kompetenz einer Führungskraft ist daher besonders wichtig. Für diese Fähigkeit trifft die Bezeichnung Management am ehesten zu. Viele Worte enthalten dieses Element: Qualitätsmanagement, Projektmanagement, Prozessmanagement und Zeitmanagement.

Leistung gestalten bedeutet also:

- Für eine gesunde Organisation sorgen
- Aufgaben und Verantwortung delegieren
- Ergebnisse kontrollieren
- Verbesserungen ermöglichen

### **Vierte Hauptaufgabe: Leistung entwickeln**

Wenn wir die Erkenntnis vertiefen, dass die Mitarbeiter das eigentliche Kapital moderner Unternehmen sind, so ist ein Konzept für eine gute und qualifizierte Mitarbeiterentwicklung dringend notwendig. Dazu gehörten mehrere Teile:

- Analyse der Fähigkeiten, Stärken, des Wissens und der Potenziale aller Mitarbeiter
- Definition des benötigten Wissens und der notwendigen Fähigkeiten und Methoden
- Anforderungen an die Persönlichkeitsentwicklung
- Erstellung eines Aus- und Fortbildungskonzeptes für die permanente Weiterentwicklung der Mitarbeiter
- Schulungsmaßnahmen, Workshops und ggf. Coachingmaßnahmen
- Messung der Schulungsqualität
- Messung der Weiterentwicklung

Für diese zentrale Aufgabe sollte mindestens eine Führungskraft im Unternehmen verantwortlich sein.

Leistung entwickeln bedeutet also:

- Mitarbeiterorientierung auch in Kleinigkeiten zu leben
- Feedback geben und strukturiert Mitarbeitergespräche führen
- Mitarbeiter entwickeln und für eine gute Ausbildung sorgen

**Egal, welche der in den letzten Jahren definierten Führungsstile oder „Management by“-Techniken auch angewendet werden, in der Praxis bleibt Führung ein Balanceakt, der jeden Tag aufs Neue herausfordernd ist. Für Führungspersönlichkeiten liegt gerade hier der Reiz, denn es gibt keine Patentrezepte. Führung ist eine Kunst. Menschen lassen sich nicht wie Maschinen bedienen. Sie folgen keinem einfachen Reiz-Reaktionsmuster. Daher ist es auch so schwierig, ein dauerhaft motiviertes Team zu formen.**

Quelle: Schmidt Colleg 2008