



Faszination Führungskraft

Ich pfeif' auf deinen Dienstgrad!

Was muss eine Führungskraft tun, um erfolgreich zu sein? Was sollte sie tunlichst lassen, um nicht zu scheitern? Kristin Rosenow, Dipl.-Kauffrau, ehemaliger Offizier der Bundeswehr und zweifache Mutter, über erfolgreiche Führungsstile.

In frühen Jahren der Callcenterbranche galt Motivation als eines der erfolgversprechendsten Führungselemente. Mitarbeiter, die einen Handyvertrag am Telefon verkauften, durften im Großraum einen Luftballon zum Zerplatzen bringen. Diese sehr amerikanische Methode wirkt auch heute noch in deutschen Unternehmen eher lächerlich.

Andere wiederum glauben, mit Provisionsregelungen zu Höchstleistungen anzuspornen. Soll heißen: Ein Mitarbeiter ohne Erfolgsbeteiligung arbeitet mit angezogener Handbremse und der Provisions-Motivierte gibt Vollgas. Das Problem dabei ist, dass der Mitarbeiter seine Arbeit nach der Provision ausrichtet und sich nur noch hochdotierten Projekten widmet. Um es bildhaft zu machen: Der Kunde, der im Laden „nur“ ein paar Socken kauft statt eines neuen Kaschirmantels wird mit Nichtbeachtung gestraft.

„Führen heißt Dienen“ war ebenfalls mal modern – aber das Motto führt nicht in jeder seiner Auslegungen zum Erfolg. Zwar entspricht es dem aktuellen Authentizitätsgedanken, sich voll und ganz den Unternehmenszielen zu verschreiben und somit auch vor den eigenen Untergebenen dahinterzustehen.

So ist das in gewisser Weise natürlich ein „Dienen“.

Doch kann und darf der Vorgesetzte nicht jedem einzelnen Mitarbeiter auch „Diener“ sein! Denn jedem Einzelnen

gerecht zu werden,

genau auf ihn

eingehen

– das

– das

– das

– das

– das

– das

– das

– das

– das

– das

– das

– das

– das

– das

– das

– das

– das

– das

– das

– das

erschweren. Zudem ist dies ein Ansatz, der von vorne bis hinten von Nächstenliebe geprägt ist – er stammt nämlich von den Benediktinermönchen des sechsten Jahrhunderts. Die Frage ist: Kann man sich so viel Nächstenliebe immer leisten? Sicher ist es nicht neu, dass z. B. gesunde Mitarbeiter ein gesundes Unternehmen bilden. Doch das kann nicht heißen, dass jedem Mitarbeiter seine Individualsportart auf Unternehmenskosten und in der Arbeitszeit ermöglicht wird. Und es ist ebenfalls klar, dass ich nicht mein Produkt nach den Fähigkeiten meiner Mitarbeiter auswähle, sondern entsprechend befähigte Mitarbeiter, um mein Produkt bestmöglich zu realisieren.

Ich glaube, 150%ige Leistungserbringung hat nur wenig mit o. g. Motivations- und Führungselementen zu tun. Die Basis für Erfolg ist die vorbildliche Führung durch den Vorgesetzten – „Führen von vorn“ würde man beim Militär sagen. Was du befehlst, musst du auch selbst bereit sein zu leisten. Man stelle sich vor, der übergewichtige Hauptfeldwebel, der eine Gruppe von Soldaten über die Hindernisbahn scheucht und dabei von ihnen Fitness und Kraft erwartet, könnte selbst kein einziges Hindernis überwinden! Natürlich, der Dienstgrad hilft in einem hierarchischen System mit dem Grundsatz von Befehl und Gehorsam. Es ist nicht von der Hand zu weisen, dass eine gewisse Position allein schon ein gutes Argument sein kann. Diese Art von Vorgesetzten gibt es, und sie haben keinen guten Stand in der Truppe. Ihre Befehle werden gerade eben so im Sinne von „Dienst nach Vorschrift“ umgesetzt. Jeder noch so kleine (menschliche!) Fehler wird aber gnadenlos bestraft, weil ihre Männer (und Frauen) im Ernstfall nicht hinter ihnen stehen und sie sozusagen auflaufen lassen. Und sie haben nicht begriffen, dass Strenge nichts zu tun hat mit laut sein und Bestrafungen nicht zum Ziel führen. Diese heißen im Übrigen „Erzieherische Maßnahmen“¹ und gehen von der kleinsten Stufe – einer Belehrung – über schriftliche Ausarbeitungen bis hin zu Disziplinarmaßnahmen wie Geldstrafen, Degradierung und Arrest. Wirklich weh tun eigentlich nur Geldstrafen oder Degradierung (gibt ja auch weniger Geld am Monatsende), aber letztere gibt es auch erst bei wirklich groben Verstößen ►►

würde das Team auflösen und Kompromisse

1: Beim Militär wird zwischen drei Typen der EM unterschieden: allgemeine EM (z. B. Lob, Tadel, Belehrung), Zusätzliche EM (z. B. schriftliche Ausarbeitung) und Besondere EM (z. B. Zusatzdienste, Ausgangssperren)

wie sexueller Belästigung, Betrug u. Ä. Somit ist man als Disziplinarvorgesetzter also unaufhörlich am Maßnahmen verteilen – und das allein spricht nicht gerade für das System ... Auf Befehl gehorsam loszurennen, ist also eine Sache – vollkommen überzeugt und mit den Füßen scharrend darauf zu warten, dass der Befehl endlich kommt, ist eine ganz andere – nämlich die 150%ige. Nicht ohne Grund wurde die Befehlstaktik² schon lange durch die viel effektivere Auftragsaktik³ ersetzt!

Noch eine ganz andere Führungspersönlichkeit lässt sich beim Militär

extrem gut beobachten: der inoffizielle Führer, das sogenannte Alpha-Tier. Für das Über-Thema Authentizität ist das quasi das Paradebeispiel. In einer hierarchisch homogenen Gruppe hebt sich über kurz oder lang immer einer ab, der – völlig unabhängig von Dienstrang oder Führungsauftrag – die Führung übernimmt. Das ist dann der, an dessen Lippen alle hängen, dessen Ideen alle super finden, über dessen Witze alle lachen. Aber auch der, der Streit schlichtet, in Stresssituationen cool bleibt und oft die Schnittstelle zum offiziellen Vorgesetzten bildet. Er ist absolut und voll und ganz authentisch – und das auch noch ganz ohne jegliches Training. Zweimal habe ich eine solche Person erlebt und allein die Tatsache, dass ich mich immer noch genau an sie – sogar an ihren Namen – erinnere, zeigt, welchen Eindruck so ein Mensch hinterlassen kann, wenn er eine geborene Führungspersönlichkeit ist. Aber wohlgeachtet eine geborene, nicht eine trainierte!

Weg von der Truppe finde ich, dass jeder seine Anleitungen zum vorbildlichen oder authentischen Führen aus vielen Alltagssituationen holen kann. Sie sind Freizeitreiter? Dann haben Sie mit Sicherheit schon mal auf einem Pferd gesessen, welches im Gelände in einem Baumstumpf am Wegrand Todesgefahr witterte und keinen Schritt weiterging – so oder so ähnlich. Und? Haben Sie wild Ihr Pferd angebrüllt, die Gerte knallen lassen und noch mehr Schenkeldruck ausgeübt? Nein, ich wette, Sie sind abgestiegen, haben Ihr Pferd am Zügel zum Baumstumpf geführt, ihn todesmutig mit der eigenen Hand berührt und Ihrem Pferd gezeigt: „Ist nur ein Baumstumpf, beißt nicht!“ Oder haben Sie Kinder? Dann wissen Sie genau, wie wichtig es ist, Regeln vorzuleben! Händewaschen vor dem Essen, nicht bei

Rot über die Ampel gehen oder Zähneputzen – die Kleinen tun dies alles ganz automatisch, wenn sie es von den Eltern nicht anders kennen. Und weil das Militär lange Zeit mein Alltag war, sei mir doch noch einmal ein militärisches Beispiel erlaubt: Als Offizier habe ich über meine Soldaten erst dann wirklich viel

erfahren, als ich während eines Geländedienstes im schönsten Schlamm mit ihnen gemeinsam auf einem Baumstumpf sitzend aus dem Blechgeschirr Gulaschsuppe aß. Was sie mir da über sich erzählt haben, über ihre Fami-

VOR LAUNISCHEN CHEFS HAT MAN SCHLIMMSTENFALLS ANGST, ABER KAUM RESPEKT.

lien, ihre Sorgen und auch ihre Verbesserungsvorschläge für den Dienst – das findet man in keiner Personalakte und hört man in keinem Personalgespräch. Ganz zu schweigen von dem tiefen Gefühl der Zusammengehörigkeit – für beide Seiten!

Es ist also eine alte Weisheit: Chefs müssen als Erstes lernen, sich selbst zu führen und sind erst dann in der Lage, auch andere zu leiten. Hier gibt es ein Heer von Coaches, deren Konsultation grundsätzlich sinnvoll ist, dennoch ist nicht jeder Coach authentisch (Achtung, schon wieder Parallele!). Daher lohnt es sich, Referenzen zu prüfen!

Schlussendlich wollen wir ein, zwei Kleinigkeiten nicht vergessen. Liebe Chefs: Lassen Sie Konsequenz walten. Geben Sie Sicherheit durch Verlässlichkeit. Jeder Mensch will wissen, woran er ist, denn nichts nagt mehr als Ungewissheit. Vor launischen Chefs hat man schlimmstenfalls Angst, aber kaum Respekt. Was einmal beschlossen ist, muss gelten. Regeln werden für niemanden gebrochen. Auf diese Weise werden auch unbequeme Regeln erträglich. Seien Sie berechenbar für Ihre Mitarbeiter, sie danken es mit Loyalität! Und noch mal liebe Chefs: Pünktlichkeit ist ein Zeichen von Wertschätzung und Geführte wollen wertgeschätzt werden – also Führungskraft: Liefere pünktlich. Und das beste Zeichen, dass Sie als Führungskraft akzeptiert werden: Ihre Mitarbeiter sind pünktlich! ■



Kristin Rosenow

Kristin Rosenow studierte nach der Offizier- und fliegerischen Ausbildung bei der Bundeswehr Betriebswirtschaft mit Schwerpunkt Personal und Recht. Während des Studiums war sie Mitarbeiterin an Lehrstühlen für Bürgerliches Recht und Personalwesen. Aktuell ist Frau Rosenow in der Redaktion des CallCenter SCQUT zuständig für den Bereich Human Resources

2: Im Sinne der Befehlstaktik wurde in der Bundeswehr ein Auftrag als Befehl formuliert und bis in die kleinste Handlungsanweisung ausgearbeitet, sodass dem Soldaten keinerlei Handlungsspielraum blieb – alles war exakt vorgeschrieben.

3: Die neuere Auftragsaktik der Bundeswehr gibt das Ziel und grobe Handlungsrahmen vor, überlässt dem Soldaten aber den seinen Fähigkeiten und der Situation angemessenen Weg zum Ziel.



wir trainieren Organisationsentwickler
wir beraten Unternehmen

alwart+team >>
weil mehr möglich ist!