

Führung für Fortgeschrittene

Wer exzellente Ergebnisse mit einem Team oder einem Unternehmen erreichen will und dabei immer wieder an Grenzen kommt, wird deswegen nicht gleich aufgeben. Die Grenzen zeigen z.B. in Form von Rückschlägen, dass die best-

mögliche Anwendung dessen, was bisher gut funktioniert hat, nicht mehr ausreicht. Es geht um ein nächst höheres Niveau an Führung und Gestaltung der Zusammenarbeit. Wie erreichen Sie dieses Niveau?

Professionelle Anwendung von Managementstandards bildet die Grundlage

Gute Managementausbildung ist die beste Voraussetzung für effizientes Zusammenarbeiten und hohe Leistungsfähigkeit im Unternehmen. Professioneller Umgang mit Zielvereinbarungen, Mitarbeiterbeurteilung und -entwicklung sowie konsequent vorbereitete und geleitete Meetings sind Beispiele für Managementmethoden, die immer wieder trainiert und geübt werden müssen, um ein konstant ausreichendes Betriebsergebnis zu erreichen.

Führung spannend machen

Was geschieht jedoch, wenn Sie und Ihr Team ein wichtiges und herausforderndes Ziel erreichen wollen, bei dem Sie aufgrund der bisherigen Versuche und Erfahrungen zu dem Schluss kommen: „Das erreichen wir nicht“. Versuchen Sie dann zu ignorieren, dass Sie es erreichen wollen? Bevor Sie an dieser Stelle in Selbstzweifel verfallen, wechseln Sie lieber die Perspektive von „Ich muss bereits am Startpunkt wissen, ob und wie wir das Ziel erreichen“ hin zu „Ich weiß jetzt noch nicht, ob und wie wir es erreichen“. Dadurch wird das Erreichen des gewünschten Ziels spannend und es ist ehrlich zugleich, sich einzugestehen, dass man die Gewissheit ein Ziel zu erreichen erst hat, wenn man es tatsächlich erreicht hat. Die ungelöste Spannung sorgt dafür, dass Ihr Verstand für Sie arbeitet und Ihnen Ideen zu neuen Wegen liefert, wie Sie Ihr Ziel erreichen können.

Neue Perspektiven

Sobald Sie die neuen Wege gehen, gibt es genügend Gelegenheiten, auf ein nächst höheres Niveau von Führung und Zusammenarbeit zu gelangen. Diese Gelegenheiten bieten sich in Situationen, in denen Sie erkennen, dass die Ergebnisse Einzelner oder des ganzen Teams unter Ihren Erwartungen bleiben. Wenn Sie bei diesen Gelegenheiten immer wieder die Erfahrung gemacht haben, dass Verbesserungsvorschläge, Überzeugungskraft oder Druck und Vorwürfe nicht mehr die gewünschte Wirkung haben, dann sind Sie an dem Punkt, an dem das Überdenken Ihrer gewohnten Haltung zu neuen Perspektiven führen kann. Wesentlich effektiver und wertschätzender wäre es, wenn Sie die oben genannten Situationen unvoreingenommen angehen und dann vorwurfsfrei analysieren würden, wie es zu dem unbefriedigenden Ergebnis kommen konnte. Ohne Zweifel erfordert es Disziplin und die oben beschriebene Spannung, um in Situationen, in denen Sie sich über nicht gelieferte Ergebnisse ärgern, trotzdem eine vorwurfsfreie und unvoreingenommene Haltung einzunehmen.

Die vier Umsetzungsschritte

Die Umsetzung erfolgt mit Fragen, die Sie aus dieser Haltung heraus stellen. In einer Situation, in der Sie bemerken, dass eine Vereinbarung nicht erfüllt wurde, zielt Ihre erste Frage darauf ab, ob Ihr Kollege dies bestätigt. Damit stellen Sie sicher, dass es eine übereinstimmende Sicht gibt, auf die Sie mit den folgenden Schritten aufbauen können. Im zweiten Schritt geht es darum, mit Aus-

flüchten und Entschuldigungen unvoreingenommen umzugehen und mit Fragen zu klären, ob das wahr ist, was behauptet wird. Im dritten Schritt folgt der Lernprozess, in dem gemeinsam der Frage nachgegangen wird, wie es zu dem unbefriedigenden Ergebnis kam. Aus den Verbesserungen des Vorgehens, die im dritten Schritt gefunden werden, folgt im vierten Schritt eine Vereinbarung, wann diese Verbesserung bei nächster Gelegenheit umgesetzt wird. Wer dieses Vorgehen als gemeinsamen Lernprozess praktiziert, der wird nach dem vierten Schritt die Umsetzung der gemeinsam gefundenen Verbesserungen begleiten, um darauf aufzubauen und ein nächst höheres Ergebnisniveau zu erreichen.

Primäre und sekundäre Wahl

Wenn Sie erreichen wollen, dass die Motivation konstant hoch bleibt, ein herausforderndes Ziel zu erreichen, bei dem Sie zum gegenwärtigen Zeitpunkt nicht wissen, ob und wie Sie es erreichen, dann müssen Sie sich immer wieder die Entscheidungslogik bewusst machen, die dahinter steckt. Das herausfordernde Ziel erreichen zu wollen, ist Ihre primäre Wahl. Die Disziplin aufzubringen, die dafür erforderlichen Fähigkeiten zu erlernen, ist Ihre sekundäre Wahl. Analog werden Sie die Disziplin, das Rauchen aufzuhören oder abzunehmen erst aufbringen, wenn Sie sich für das übergeordnete Ziel, gesund zu leben entschieden haben. Das Rauchen aufzuhören ist das sekundäre Ziel. Genauso ist Mühe und Disziplin erforderlich, um Führung für Fortgeschrittene zu lernen. Mit einer klaren Antwort auf die Frage, wozu das Ganze, wird Ihnen das gelingen.