

Erfolgsfaktor Führungskultur

Authentisches Führen sichert Ergebnisse

Authentisches Management zeichnet sich dadurch aus, dass Strategien mit Hilfe der notwendigen Ressourcen durch engagierte Mitarbeiter in Ergebnisse umgesetzt werden. Voraussetzung dafür ist eine Führungskultur, aus der sich eine Führungsstruktur ergibt, in der jede Führungskraft ihre originären Aufgaben optimal erfüllt.

Der Einkaufsleiter eines mittelständischen Unternehmens aus der Medizintechnik mit Sitz in Süddeutschland stürmt frustriert aus dem Konferenzraum. Er hat sich im Meeting mit anderen Managern darüber gestritten, welche Maßnahmen getroffen werden müssen, um das neue Lasergerät pünktlich, kosteneffizient und in sehr guter Qualität auf den Markt zu bringen.

Was ist vorgefallen? Zum einen liegt die Streitkultur im Argen: Statt sachlich nach der besten Problemlösung zu fahnden, steht bei Einkaufsleiter, Verkaufschef, Controllerin und Marketingchef der Machtkampf im Vordergrund. Der tiefere Grund für den Disput ist in der Führungskultur begründet. Die fehlt nämlich. Und so sind sich die Beteiligten nicht der Aufgaben bewusst, um die sie sich zu kümmern haben.

Natürlich – der Einkaufsleiter ist mit der Lieferantensuche beschäftigt, die Controllerin mit den Kosten, der Marketingleiter mit Werbemaßnahmen. Aber gehört zu ihrem Geschäft nicht auch das Führen von Mitarbeitern?

Klaus Steven

Senior Consultant und Managing Director der AchieveGlobal in Deutschland, der Schweiz und Österreich. Schwerpunkte seiner Tätigkeit sind Performance Improvement, Führungskräfteentwicklung und messbare Trainingsergebnisse. www.achieveglobe.de



Authentisch führen

Der Einkaufsleiter berichtet aus dem Meeting: „Ich sehe meine Hauptaufgabe darin, meinen Einkäufern den Weg frei zu räumen, so dass sie sich auf unsere Einkaufspolitik und die Beschaffungsmärkte konzentrieren können. Der Kollege

aus dem Marketing aber wollte immer nur die Unternehmensstrategie hinterfragen. Und der Vertriebsleiter hat seine visionären Ideen ausgebreitet, wie die Firma in fünf Jahren ausschaut. Das gehört doch gar nicht zu unseren Aufgaben!“ Der Einkaufsleiter ist ein ergebnisorientierter Mensch. Ihn treibt die Frage

Erfolgsfaktoren und Grundsätze für authentische Führungskräfte

Erfolgsfaktoren

- kooperativ: unterstützen, begeistern, vertrauen
- innovativ: kreativ und flexibel sein, unkonventionell handeln
- qualifiziert: Wille zur Weiterbildung und Qualifikation
- visionär: klares und inspirierendes Zukunftsbild
- aufmerksam: Unternehmenswerte und Gefühle anderer Menschen achten

Grundsätze

- Konstruktive Objektivität: „Konzentrieren Sie sich auf die Situation, die Verhaltensweise, nicht auf die Person.“
- Anerkennung: „Erhalten Sie das Selbstvertrauen Ihrer Gesprächspartner.“
- Unterstützung: „Fördern Sie die konstruktive Zusammenarbeit.“
- Problemlösungsorientierung: „Ergreifen Sie die Initiative zur Verbesserung der Situation oder der Umstände.“
- Beispielkultur: „Gehen Sie mit gutem Beispiel voran.“
- Glaubwürdigkeit und Zuverlässigkeit: „Seien Sie sich über die Auswirkungen Ihres Handelns im Klaren.“

um, wie sich Strategien und Visionen in konkrete Ergebnisse transformieren lassen, die zudem messbar sind. „Was kann ich in meiner Abteilung tun, damit die Unternehmensziele erreicht werden?“ Notwendig dafür ist eine Führungskultur, die ein authentisches Führen ermöglicht. Die Führungskräfte und Mitarbeiter können dann respektvoll miteinander umgehen und sind ehrlich zueinander:

- Im Kleinen bedeutet dies, den anderen ausreden zu lassen, sich seine Argumentation anzuhören – auch wenn der Gesprächspartner hierarchisch auf einer niedrigeren Stufe steht und anderer Ansicht ist.
- Im großen Maßstab heißt dies: Zwischen Wort und Tat, zwischen den Werten, denen sich die Führungskraft verpflichtet fühlt, und ihrem konkreten Handeln, gibt es keinen Widerspruch.

Dann kann sich eine Führungsstruktur etablieren, in der bei aufsteigender Hierarchie die Zeit, die eine Führungskraft mit der Mitarbeiterführung zubringt, abnimmt. Die Zeit, in der die unternehmensbezogene und die strategische Führung anstehen, nimmt hingegen zu:

- Hauptaufgaben des Teamleiters sind die Menschenführung und Teamentwicklung.
- Der Abteilungsleiter kümmert sich vorwiegend um die Mitarbeiterführung und „am Rande“ um die unternehmensbezogene Führung.
- Der Bereichsleiter sorgt sich um die unternehmensbezogene und zum Teil um die strategische Führung; die Mitarbeiterführung spielt für ihn eine untergeordnete Rolle.
- Der Vorstand bestimmt die Strategie, während die Mitarbeiterführung eher zu seinen Nebenaufgaben zählt.

**Definieren – Steuern –
Entwickeln –
Erzielen**

Bewährt hat es sich, die Kernleistung im Bereich Führung mit den folgenden Begriffen zu besetzen:

- **Definieren:** Der Topmanager legt die Unternehmensstrategie fest und stellt die Weichen für die zukünftige Entwicklung. Auf der Vorstandsetage darf er die Bodenhaftung nicht verlieren, der Kunde darf für ihn keinesfalls zu den „unbekannten Wesen“ gehören. Jede Strategie sollte den Kunden und seine Erwartungen in den Vordergrund rücken.
- **Steuern:** Die Prozess- und Umsetzungsorientierung gehört zum Metier der Senior Manager. Ihre Hauptaufgabe ist es, dass die Ressourcen zur Umsetzung der Strategie bereit stehen. Sie bilden das Bindeglied zwischen Strategieentwicklung und Ergebnisorientierung und erfüllen eine Brückenfunktion.
- **Entwickeln:** Hier sind zumeist die Manager und Teamleiter angesiedelt, hier sieht sich auch unser Einkaufsleiter: „Ich bin dafür verantwortlich, die einzelnen Mitarbeiter ihren Aufgaben, Qualifikationen und Begabungen gemäß

zu entwickeln und die Prozesse und Systeme der Organisation zu implementieren, unter Berücksichtigung der zur Verfügung stehenden Ressourcen. So trage ich dazu bei, dass die Ziele und Strategien umgesetzt werden können.“

- **Erzielen:** An der Basis der Führungspyramide erzielen Mitarbeiter die Unternehmensergebnisse – und es sind umso eher die jeweils erwünschten Ergebnisse, als dass von der Strategiespitze über die Steuerungsebene und Entwicklungsetage bis zur Ergebnisbasis eine durchgängige Führungsstruktur vorhanden ist.

Einheitliche Führungsprinzipien

In der Unternehmenswirklichkeit müssen die vier Ebenen der Führungspyramide (s. Grafik) durchlässig sein, und in jedem Unternehmen sind sie anders ausgestaltet.

Der Einkaufsleiter aus dem Süden Deutschlands sieht sich als Coach seiner Mitarbeiter und als Teamentwickler seiner Truppe. „Und ich nehme für mich auch das Recht in Anspruch, einmal strategisch über den Tellerrand meiner Abteilung hinauszublicken. Und gerne würde ich mich dazu in einem entsprechenden Gremium äußern – nicht aber in einem Meeting zur Produktneueinführung.“

Es liegt in der Verantwortung des Topmanagements, den institutionellen Rahmen zu schaffen, in dem Führungskräfte hierarchieübergreifend Verbesserungsvorschläge zu Bereichen unterbreiten können, die nicht ihr originäres Aufgabengebiet betreffen.

Über all dem steht das ergebnis- und umsetzungsorientierte Denken und Handeln. Die einzigartige Beziehung zum verlässlichen Lieferanten ist ein strategischer Wettbewerbsvorteil, den der Konkurrent nicht ohne weiteres kopieren kann. Das ist die Herausforderung, vor der die Einkaufsabteilung steht. Die dargestellte Führungskultur und -struktur helfen, sie zu bewältigen. □

