

Definieren, steuern entwickeln, erzielen



Erfolgsfaktor Führungskultur: authentisch führen

Mit dem Senior Consultant und Managing Director der AchieveGlobal in Deutschland, der Schweiz und Österreich Klaus Steven sprach **Max Gersten** über Führungskulturen und ergebnisorientiertes Führen.

Durch eine Führungskultur, die gewährleistet, dass sich jede Führungskraft ihren originären Aufgaben widmen kann, wird authentisches Management ermöglicht“, sagt Klaus Steven, Senior Consultant und Managing Director bei AchieveGlobal. Voraussetzung ist eine klare Zuordnung der Verantwortungs- und Aufgabenbereiche. Bewährt hat sich eine Leadership-Struktur mit vier Ebenen (siehe Grafik):

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 – eigentlich eine Selbstverständlichkeit. Viele Chefs missverstehen ihren Job dahingehend, dass sie statt wirklichkeitsnaher Strategien realitätsferne Utopien kreieren.

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 die Manager und Teamleiter angesiedelt. In ihren Verantwortungsbereich fallen etwa das Mitarbeitercoaching, die Steuerung der Mitarbeiterleistungen und das Teammanagement. Die Mitarbeiter müssen ihren Aufgaben, Qualifikationen und Begabungen gemäß entwickelt werden – und zwar unter Berücksichtigung der zur Verfügung stehenden Ressourcen.

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

Klaus Steven: „Wo eine Führungskultur nicht nur gefordert, sondern aktiv umgesetzt wird, gehört es zur selbstverständlichen Verantwortung der Geschäftsleitung, Führungsgrundsätze zu formulieren, die ein ergebnisorientiertes Führen erlauben und für alle Führungskräfte gelten.“ (Siehe Kasten.) Wenn alle nach diesen Grundsätzen handeln, entsteht laut Steven eine Atmosphäre, in der sich Mitarbeiter und Führungskräfte wohl fühlen und kooperativ verhalten. Ideen werden gemeinsam abge-

sprochen und durchgesetzt. Verpflichtungen gibt es auf jeder Ebene des Führungsprozesses – nehmen wir das Beispiel eines Vertriebsleiters. Er wirkt an dem Führungsprozess eigeninitiativ mit durch:

- den permanenten Informationsaustausch mit den Vorgesetzten und der Geschäftsführung über die Unternehmensziele;
- das Herunterbrechen der Ziele auf den eigenen Verantwortungsbereich: Die Unternehmenszielsetzungen müssen sich in den Arbeitszielen der Innendienstler finden und in jedem Kundengespräch der Außendienstler spiegeln;
- die persönliche Weiterbildung im Bereich seines Hauptaufgabengebietes „Entwickeln“ und des Bereichs „Steuern“;
- die Entfaltung eines strategischen Weitblicks. Er bringt so Ideen zur Entwicklung und Umsetzung der Unternehmensstrategien und -ziele ein.

Steven: „Eine Führungskultur, die auf allen Hierarchieebenen konsequent gelebt wird, ermöglicht authentisches Führen, bei dem kein Widerspruch vorliegt zwischen Wort und Tat, zwischen Überzeugung und Handeln. Denn jeder ist sich über seinen Aufgaben- und Verantwortungsbereich im Klaren.“ **T**

Ergebnisorientiertes Führen

- **Konstruktive Objektivität:** „Konzentrieren Sie sich auf die Situation, nicht auf die Person!“
- **Akzeptanz:** „Erhalten Sie das Selbstvertrauen Ihrer Gesprächspartner!“
- **Gegenseitige Unterstützung:** „Fördern Sie die konstruktive Zusammenarbeit!“
- **Problemlösungsorientierte Umsetzung:** „Ergreifen Sie die Initiative zur Verbesserung der Situation oder der Umstände!“
- **Glaubwürdigkeit und Zuverlässigkeit:** „Seien Sie sich der Auswirkungen Ihres Handelns bewusst!“

