

Hilfe!! „Führung“ ist heute wohl ein schlechter Witz?!?

von Dipl. Kfm. Felix Wiesner,
my-Employee GFCI GmbH

Die Arbeit wird neu organisiert und alle Jobs, vom Assistenten bis zum CEO müssen sich auf enorme Umbrüche einstellen. Der Wunsch nach einer linearen Weiterentwicklung, anknüpfend an 2019 bleibt unerfüllbar. Die Vorstellung, dass alle Entscheidungen wie früher vom Chef abgesegnet werden können, ist inzwischen aberwitzig. Warum?

- Schnellere Technologiesprünge und veraltetes Wissen
- Kürzere Produktlebenszyklen, viel schnellere Einführungszeiten, kleinere Erfolgsfenster
- Veränderte Informationsflüsse und Entscheidungsregeln im Unternehmen mit viel mehr Unsicherheit
- Soziale Werte und Werte von Arbeit in den Generationen
- Lösungen benötigen Spezialistenwissen, um sie zu beurteilen.

Die Zeit für genaue eigene Analysen fehlt. Wo früher die Dinge in vielen Iterationsschleifen abgewogen und getestet wurden, muss heute dem Team vertraut werden ... schnell, mutig und basierend auf Vertrauen in den Prozess, nicht mehr auf Wissen. Was aber objektiv richtig ist, weiß vorher niemand. Chefs sicher auch nicht – sie sind auf die vorgelagerten Prozesse angewiesen.

Immer gibt es Befürworter und Gegner einer Entscheidung– nie kann man es allen Recht machen. Wer aber Entscheidungen in Frage stellt („*habe ich doch vorher gewusst*“), gilt nicht als „schlau“, sondern drückt sich vor Verantwortungsübernahme. Dies ist der ständige Begleiter von Führung. Das bedeutet aber nicht, dass ein Mittelweg genommen werden sollte oder darf, Kompromisse beißen sich meist mit einem Exzellenzanspruch.

Führungsqualität entsteht, wo die gute Zusammenarbeit diesen Stresstest dauerhaft überlebt, ja sogar davon profitiert.

Die bewusste Limitation der eigenen Wirksamkeit wird eine weitere Begleiterscheinung von moderner Führung. Verantwortung tragen, ohne bestimmen zu können. Das ist für Führungskräfte der alten Garde eine sehr große Herausforderung! Sie fühlen sich verantwortlich dafür

bestimmte Ergebnisse zu erreichen, aber sie können es ja allein gar nicht schaffen, brauchen das Engagement und die effektiven Entscheidungen der Mitarbeiter. Die Auseinandersetzung geht also hin zu der Frage nach Verantwortung und den wirklichen Handlungsoptionen. Was kann eine Führungskraft tun, um der Verantwortung gerecht zu werden?

Das neue Managen wird nicht gelehrt

Managementverantwortung bekommt nur, wer gezeigt hat, mit der Verantwortung richtig umzugehen und richtig entschieden zu haben. Die Entscheidungsfähigkeit wird hart trainiert. Jetzt, in der neuen Situation mit vielen parallelen komplexen Problemen ist die Versuchung groß, dieses Erfolgsrezept beizubehalten und noch mehr zu entscheiden. Das Ego wird schön gestreichelt und dann wird die Grenze der Beurteilungsfähigkeit irgendwann überschritten und: **ZACK!!** Unnötige Fehler passieren. Wer jetzt keine Feedbackkultur von unten nach oben hat, stürzt.

Wer also zu viel Verantwortung trägt, muss sie in Aufgaben und Teil- Verantwortlichkeiten zerteilen und dann auch auf die übertragen, die die Kompetenz haben. Im Grundsatz darf die Teil-Verantwortlichkeit niemals sozialisiert oder rückdelegiert werden (Beschluss im Meeting oder „Chef, ich habe zwei Möglichkeiten, welche solls denn sein“). **Sachlicher Input und ggf. neue Ressource ja, Beschluss nein!**

Hier beginnt nun das ganz große Thema, warum Management in eine neue Richtung abdriftet, in der es gar nicht mehr so sehr darum geht, selber Entscheidungen zu treffen, sondern im Gegenteil darauf zu achten, dass die dafür kompetenten Mitarbeiter nicht die Gelegenheit erhalten, sich ihrer Verantwortung zu entledigen. Es geht also darum, durch organisatorische Klarheit sicherzustellen, dass die Entscheidung gefällt wird, und dass sie unter der maximalen Sachkompetenz entsteht.

Natürlich verbleibt die Ergebnisverantwortung an der Spitze. Aber die Verantwortlichkeit, die richtigen Entscheidungen zu treffen, ist eine Frage der Menschenführung und der operativen Führung. Führungskräfte haben durch die richtige Personalauswahl und die richtige Informationspolitik dafür zu sorgen, dass die Mitarbeiter

nicht vor der Verantwortung für Entscheidungen zurückschrecken. Selbstverständlich ist es wichtig, dass dadurch die Ziele des Unternehmens auch effektiv erreicht werden. Also müssen die ans Ruder, die die Ziele am besten realisieren können und mit ihrer Perspektive den „richtigen Weg“ gehen.

Delegiere Verantwortung, keine Aufgabe

Eine moderne Führungskraft trägt die Ergebnisverantwortung, sollte aber partout nur die entscheiden lassen, die die Sach- und Fachkompetenz haben.

- **Keine Rückdelegation,**
- **Keine Eitelkeit, selbst das Richtige zu tun!**
- **Die Eigentümerschaft strikt dort belassen, wo sie hingehört.**

So bestimmt eine moderne Führungskraft den Weg, WIE und WO Entscheidungen getroffen werden und bleibt strikt bei den Themen, die sie selbst kompetent beurteilen kann. ALLES ANDERE wird am Ort der maximalen Sachkompetenz entscheiden. Genau diese Kompetenzen zu finden und zu bündeln, ist die verbleibende Kernaufgabe des modernen Managements.

Werkzeugkasten für Führungskräfte

Zunächst muss Abstand gewonnen werden, um einen Überblick über die Notwendigkeiten zu bekommen. Wir haben von Daniel Kahneman gelernt, dass es schnelles Denken und langsames Denken gibt. Schnelles Denken verführt uns, indem wir immer sofort eine Antwort haben, die aus der Intuition, aus der Vergangenheit kommt. Dass die falsch sein kann, ist klar. Leider gibt's keinen „Mute“ Knopf dafür: Eine präferierte „tolle“ Lösung ist im Kopf und will raus, darf aber nicht. Das kann ganz furchtbar sein.

Die kritische Distanz hilft bei der Navigation durch den Dschungel an Verantwortlichkeiten und Empowerment. Nicht jeder, der entscheiden kann oder soll, will dies auch, und nicht jede Entscheidung ist gut für die Organisation ... auch nicht, wenn ich sie treffe. Von politisch geschickten Verlagerungen von kritischen Entscheidungen bis zu einfacher Dummheit gibt es jede Spielart von Fehlentscheidungen. Kritische Distanz hilft, den Durchblick zu behalten und die richtigen Fragen zu stellen.

Die Komplexität der Digitalisierung und des technischen Wandels bringt zusätzliche Schwierigkeiten, und so verlagern sich die fachlichen Themen natürlich auf die Spezialisten. Bleibt, die Organisatorische Klarheit zu schaffen, die Entscheidungsprozesse zu gestalten.

Organisatorische Regeln, die eine schnelle Informationsverarbeitung fördern, ohne dass der

Manager zum „entscheidenden“ bürokratischen Bottleneck wird. Das betrifft eine große Anzahl von Routinen und Arbeitsweisen, bis hin zu den Teilnehmern von Meetings und den Abläufen darin. Exemplarisch kann man sich auch an der Frage orientieren, wie umfassend eine Entscheidung sein muss, oder ob kleine Eingriffe vielleicht besser sein können? Vorschlaghammer oder kleiner Hinweis, um den Fachleuten möglichst viel Raum für eigene, bessere Lösungen zu geben.

Führung ist nicht mehr vorangehen

Spätestens jetzt wird klar, dass der „durchsetzungsstarke Manager“, der mit wenigen Strichen eine ganze Strategie vorgibt, gern allein entscheiden kann, in der heutigen Zeit vor allem Flurschaden hinterlässt. Jeder Gedanke an Macht und möglichst großen persönlichen Einfluss, der im alten Managementprofil so gern gesucht wird, verbietet sich nun als „Eitelkeit“.

Das Sowohl-als-Auch beherrschen – heute sicher DIE kritische Erfolgsgröße für Manager. Ein bewusster Umgang mit der kritischen Distanz auf der Metaebene und die geforderte große Selbstreflektiertheit / Disziplin, dürfen nicht darüber hinwegtäuschen, dass es auch harte, unpopuläre, einsame Entscheidungen im Management geben wird und geben muss. Engagement und Zuarbeit, Integration und Einbindung sowie eine offene Fehlerkultur sind wichtig für die gemeinsame Weiterentwicklung. Es gibt aber auch immer noch die Krisen, in der die mentale Kraft für einen eigenen Weg gebraucht wird. Dann werden Manager wieder sichtbar oder sollten es zumindest.

In Bereich „Neue Führung“ bietet die myEmployee Personalberatung Führungskräfte Coachings an. Wir trainieren und nähern uns dem Loslassen ebenso, wie den Fragen zur kritischen Distanz.

Die **my-Employee GFCI GmbH** ist seit 1997 beratend und mit leistungsfähigen Tools im Bereich Personalmanagement tätig.

Ihr Ansprechpartner: Felix Wiesner

Mail: Felix.Wiesner@my-employee.com

Telefon: 06203 924 990 **Quellen:**

Mc Kinsey: For smarter decisions, empower your employees
[Link](#)Kahneman, Daniel: Thinking Fast and Slow, Penguin Books 2012

Kahneman, Daniel: Noise, HBR 20171001-AR-HBR-Noise.pdf

Meyer, Roswitha: Entscheidungstheorie 1999 (hier steht durchweg die Sache noch im Vordergrund)