

managerSeminare

Das Weiterbildungsmagazin



Widerspruch kultivieren

Querdenker gesucht

Erkenne deine Antreiber

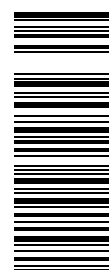
Hinderliche
Überzeugungen überwinden

Erfolgsfaktor Grit

Durchhaltevermögen
entwickeln

Führung ist nicht Eierkochen

Über den Unsinn von
Managementrezepten





Lektionen in Leadership

Das Ziel beschreiben statt Aufgaben verteilen

Wenn Mitarbeiter trotz großem Einsatz eher schlechte Resultate liefern, liegt das oft daran, dass sie nicht gut genug im Blick haben, wofür sie etwas machen. Dem lässt sich vorbeugen – indem der Arbeitsprozess auf den Kopf gestellt wird.

Chef, hier ist Ihre Auswertung. Diesmal habe ich wirklich versucht, alles Wichtige darzustellen.“ – „Da bin ich gespannt. Lassen Sie mich mal sehen. War ja eine ziemlich schwere Geburt.“ Der Mitarbeiter lächelt gequält, der Bereichsleiter greift nach den Unterlagen, runzelt entgeistert die Stirn. „Das ist jetzt der zweite Schuss neben das Tor. Wie viel Zielwasser brauchen Sie denn noch? Sie tun sich doch sonst nicht so schwer?“

Langsam pressiert es dem Bereichsleiter. Noch vier Tage bis zum Meeting mit der Geschäftsführung, bis jetzt hat er nur eine Präsentation im Larvenstadium. Von ihm wird erwartet, dass er eine neue Produktstrategie vorstellt. Um die entwickeln zu können, braucht er eine Auswertung diverser Produkte, gekreuzt mit den Handelspartnern. Nur bekommt das

der erfahrene Mitarbeiter – warum auch immer – nicht hin.

Also erklärt der Bereichsleiter seinem Mitarbeiter noch einmal haarklein, was er braucht. Der Mitarbeiter macht sich mit Hochdruck dran – und schießt ein drittes Mal neben das Tor. „Das kann doch nicht wahr

sein“, denkt sich die Führungskraft, und schickt den Mitarbeiter mit den Worten weg „Danke für Ihre Mühe, aber anscheinend können Sie mir da doch nicht helfen“.

Als Chef habe ich so ähnliche Fälle öfters erlebt – bis mir irgendwann ein Licht aufgegangen ist. Und auch als

Bereits mit 14 Jahren gründete **Matthias Kolbusa** sein erstes Unternehmen. Es folgten viele weitere Gründungen, dazu parallel eine Karriere in einem Beratungsunternehmen. Seine Erfahrungen gibt Kolbusa heute als Redner und selbstständiger Berater weiter. Als Mitglied des Club of Rome setzt er sich für eine nachhaltige Zukunft der Menschheit ein. Kontakt: matthias@kolbusa.com

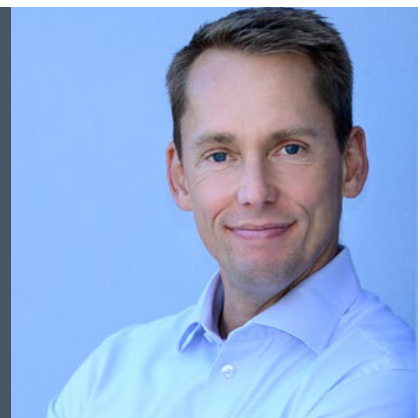


Foto: M. Kuhn

Berater, wenn ich in Unternehmen die Bremsklötze lösen soll, beobachte ich das immer wieder: Die Führungskraft ist fachlich spitze, die Mitarbeiter sind clever und motiviert, die Prozesse und Arbeitsbeschreibungen sind detailliert und gut verständlich. Trotzdem riecht es nach Boss-Mobbing, was an Resultaten herauskommt.

Häufige Folge: Die Führungskraft macht mehr und mehr selbst. Denn der Mitarbeiter lernt: „Wenn ich ‚keine Ahnung‘ deklariere, macht der Chef den Job nach sechs und ich pünktlich Feierabend.“ Meist steckt dahinter nicht einmal Vorsatz, vielmehr handelt es um eine Art Reflex, der mit der Zeit die Führungskraft überlastet und die Mitarbeiter unterfordert.

Ursprung dieser fatalen Entwicklung ist oft falscher Stolz, gepaart mit echter Nachlässigkeit. Ersteren legen die Mitarbeiter an den Tag. Wenn die Führungskraft etwas anfordert, kommt wie aus der Pistole ein „Alles klar, Chef!“ über ihre Lippen geschossen. Sie wollen ihren Einsatzwillen zeigen, demonstrieren, wie motiviert sie sind. Nachfragen kommt für sie nicht in Frage, schließlich wollen sie nicht als schwer von Begriff gelten. Letzteres zeigt die Führungskraft. Denn die hat beim Arbeitsauftrag etwas Wesentliches vergessen: Sie hat dem Mitarbeiter zwar erklärt, *was* sie braucht, aber nicht *wofür* sie das braucht. Oder sie hat das Wofür nicht deutlich genug betont. So, dass der Mitarbeiter nur das Was verstanden, das Wofür lediglich gehört hat, während er gedanklich schon beim Was war.

Das Wofür zu kennen, ist bei jeder Aufgabe aber mindestens ebenso wichtig, wie das Was zu können: Wer etwas macht, ohne zu wissen, wofür er es macht, wird es wahrscheinlich nicht gut machen – weil er nicht wissen kann, worauf es wirklich ankommt, was (in diesem Fall) wie wichtig ist, was nicht, welche Form passt, welche nicht usw. Natürlich *kann* er es gut machen, wenn er die nötigen Kompetenzen besitzt. Das ist dann aber immer auch zum Teil dem Zufall geschuldet. Mit Sicherheit *wird* er es gut machen, wenn er zusätzlich weiß, wofür er es macht. Weiterer Vorteil, wenn die Führungskraft sich bei der Aufgabendelegation nicht allein auf das Was konzentriert, sondern genauso oder am besten noch mehr auf das Wofür fokussiert: Sie gibt dem Mitarbeiter die Möglichkeit zum

Mitdenken. Was braucht es für dieses Wofür außerdem noch? Oder gibt es vielleicht sogar ein anderes Was, das diesem Wofür noch besser dient?

Häufig kommt es auch vor, dass das Wofür zwar am Anfang kommuniziert wird, im Laufe des Arbeitsprozesses aber vor lauter Konzentration aufs Was in Vergessenheit gerät. Den Mitarbeitern das Wofür immer wieder vor Augen zu führen, ist daher eine wichtige Führungsaufgabe – und meiner Erfahrung nach eben auch eine der am meist vernachlässigten.

Es gibt einen Weg, Aufgaben direkt so zu vergeben, dass der Mitarbeiter – Know-how und Kompetenz einmal vorausgesetzt – ein mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit gutes Ergebnis liefert. Übertragen aufs Beispiel sieht das dann etwa so aus: Zuerst erläutert der Bereichsleiter dem Mitarbeiter, dass er eine neue Produktstrategie entwickeln will, die er der Geschäftsführung in zwei Wochen präsentieren muss. Dafür benötige er eine Produktanalyse. Dann drückt er dem Mitarbeiter einen Filzstift in die Hand und bittet ihn am Flipchart kurz zu skizzieren, wie seine Analyse in etwa aussehen wird. Der Mitarbeiter erarbeitet sozusagen das Ergebnis, bevor das Ergebnis da ist – den sogenannten Ergebnistyp. Diesen, in vorliegendem Fall eine spezielle Form der ABC-Analyse, diskutiert der Bereichsleiter mit dem Mitarbeiter, wobei es vor allem darum geht, welche Punkte für die Strategieentwicklung besonders wichtig sind und daher besonders tief analysiert werden sollten. Der Mitarbeiter vermerkt das entsprechend in der Skizze.

Die finale Skizze fotografiert der Mitarbeiter ab, sodass er den Ergebnistyp immer zur Hand hat, oder überträgt sie auf ein Papier, das er sich dann neben den Schreibtisch hängt. Der Ergebnistyp ist die Grundlage, auf der er seine Analyse nun durchführt, er arbeitet sich in gewisser Weise also rückwärts vom Ergebnis nach vorne.

Eines habe ich in meinen Jahren als Unternehmer, Manager und Berater teilweise schmerzhaft gelernt: Alle Resultate sind Chefsache, auch die, die die Mitarbeiter bringen. Wenn der Weg zum Ergebnis nicht das Ziel sein kann, muss das Ziel eben der Weg zum Ergebnis werden.

Matthias Kolbusa

Kompetenzentwicklung



für Fach- und Führungskräfte

Wir beraten, begleiten und entwickeln Sie weiter in den Bereichen:



M-Training AKADEMIE Stiglmair
Tel.: 0941/ 209 14 615
Mobil: 0160 / 820 51 81
kontakt@m-training-akademie.de
www.m-training-akademie.de

flow
consulting



FLOW LEADERSHIP®

Future Skills
for Leadership
dynamic

FÜHRUNGS-
KOMPETENZEN
FÜR MEHR AGILITÄT

Am 24./25.04.2018 auf der
Messe PERSONAL Süd
in Stuttgart

- Vortrag mit
Praxisbeispiel

flow consulting gmbh
Tel +49(0)5141.740074
mail@flow.de
www.flow.de