

Führungskräfte zwischen Heilsbringer und Buhmann

Neulich im Gespräch mit einer gestandenen Führungskraft. Noch recht jung an Jahren, aber in Sachen Führung ein alter Hase, den nichts mehr so schnell umwerfen kann - dachten wir. Er fiel gleich mit der Tür ins Haus:

"Ich komme mir vor wie im Irrenhaus - einerseits sollen wir die Heilsbringer sein, die die Ideen der Unternehmensleitung umsetzen, wir sollen dafür sorgen, dass der Laden läuft und am Ende des Tages die Zahlen stimmen. Und wenn es nicht läuft, dann sind wir die Buhmänner. Ist ja auch immer häufiger zu lesen, dass Führungskräfte für alles verantwortlich sind, auch für einen hohen Krankenstand. Mir reicht's!"

Klare Worte! Wir möchten sie zum Anlass nehmen, heute **die Lupe auf genau dieses Spannungsfeld zu legen**, in dem Führungskräfte sich befinden - zwischen Heilsbringer und Buhmann, **zwischen alten Managementsystemen und heutigen Anforderungen an moderne Führung**. Was brauchen Führungskräfte, um diesen Spagat gesund, motiviert und leistungsfähig zu meistern? Wir haben dabei auch **Denkfehler** entdeckt ... aber lies selbst!

Führung gestern und heute

Kommt Dir das bekannt vor? Die Unternehmensleitung legt Strategie und Ziele fest, diese werden auf alle Einheiten heruntergebrochen und in den Zielvereinbarungen der Führungskräfte verankert. Alle rudern los, auf halber Strecke gibt es einen Wasserstand und am Ende des Jahres wird abgerechnet. Zwischenzeitlich achtet die Führungskraft darauf, dass noch alle mitrudern, feuert ein wenig an und rechnet ebenfalls am Jahresende ab. **So funktionierte Führung gestern**. Wenn die Zahlen nicht stimmten, wurden ggf. die handelnden Personen ausgetauscht oder das Unternehmen strukturierte um, baute Personal ab oder fusionierte mit einem erfolgreicherem Wettbewerber.

Und 2017? Wie sieht es heute in Unternehmen aus? Der Wind hat sich gedreht! Und zwar zunächst in der Gesellschaft, und damit folgerichtig auch in Unternehmen. Menschen lassen sich heute nicht mehr so viel vorschreiben, sie rudern nicht blindlings mit. Sie möchten verstehen, wofür sie überhaupt rudern, sie möchten eingebunden werden, wie hoch die Schlagzahl zu welcher Zeit ist und welche Richtung zur Erreichung des Ziels eingeschlagen wird. Oder weniger bildlich gesprochen: **Menschen suchen einen Sinn in ihrem Tun und sie möchten respektiert werden als Mensch und nicht nur als Arbeitskraft**. Statussymbole wie Dienstwagen oder Titel sind dabei immer seltener von Wert.

Die entscheidende Veränderung vom Gestern zum Heute

Gestern wie heute haben Führungskräfte eine hohe Strahlkraft mit allem, was sie tun und vor allem WIE sie es tun. Und genau dieses WIE gilt es aufgrund der beschriebenen Veränderungen neu auszurichten. Führungskräfte sind heute mehr denn je Beziehungsmanager. Tag für Tag gestalten sie Beziehung von Mensch zu Mensch. Und sie prägen damit jeden Tag auf's Neue ihr Arbeitsumfeld:

- mit der Art, wie sie den ihnen anvertrauten Menschen begegnen,
- wie, was und wann sie kommunizieren,
- wie sie mit Fehlern umgehen oder
- welche Prioritäten sie setzen.

Und ja, ein gewisses Buhmann-Potenzial ist nicht abzustreiten! Das belegen gerade auch verschiedene Studien, von denen wir zwei Kernaussagen an dieser Stelle herausheben möchten:

1. **Gallup Engagement Index 2016:** Die Produktivität der Mitarbeitenden hängt in erster Linie vom direkten Vorgesetzten ab.
2. **#whatsnext-Studie:** Führungskräfte sind die größte Stellschraube für gesunde Arbeit 4.0.

Die übliche Presseberichterstattung nutzt diese Studienergebnisse, um mit dem Finger auf alle Führungskräfte zu zeigen und sie kollektiv zu Buhmännern (und -frauen) zu erklären. Endlich sind die Schuldigen für die Misere in vielen Unternehmen gefunden.

Stop! Denkfehler!

- **Denkfehler Nr. 1:** Selbstverantwortung ist das Stichwort! Wer immer nur seinen Chef oder seine Chefin für die miese Stimmung und die schlechten Zahlen verantwortlich macht, darf sich auch an die eigene Nase packen. Es ist zu eindimensional gedacht, den Erfolg ausschließlich von den Führungskräften abhängig zu machen. Und daraus folgt dann direkt
- **Denkfehler Nr. 2:** Statt auf die Führungskräfte einzuschlagen, sollten wir lieber fragen: Was tut das Unternehmen, um seinen Führungskräften überhaupt gesunde Führung zu ermöglichen? Gibt es eine Kultur des Ich-darf-mich-auch-um-mich-selbst-kümmerns? Fordert das Unternehmen ausschließlich, oder öffnet es den Führungskräften individuelle Entwicklungsräume? Und nicht

zuletzt: wie sieht es mit der obersten Unternehmensführung aus? Was wird dort oben vorgelebt?

Die entscheidende Frage ist daher aus unserer Sicht: **Was können Führungskräfte tun, um ihre enorme Einflussmöglichkeit positiv zu nutzen?** Nein, es braucht dazu nicht das dreiundzwanzigste Management-Tool und auch keine neuen Personalinstrumente. Es braucht vor allem eins: das (Selbst-) Bewusstsein, dass gesunde, menschliche Führung bei sich selbst anfängt, denn:

Nur wer sich selbst gesund führt, kann auch andere gesund führen, fördern und entwickeln.



Was so banal klingt, erfordert in vielen Fällen ein echtes Umdenken. Es braucht die - innere UND äußere - Erlaubnis, dass ich mich als Führungskraft auch um mich selbst kümmern DARF. Dass ich nicht nur für andere da bin, sondern vor allem auch für mich selbst. Warum? Weil SelbstFÜHRUNG und SelbstVERANTWORTUNG wie ein Domino-Effekt wirken, denn

- dadurch spüren auch die Mitarbeitenden, dass sie sich gut um sich selbst kümmern dürfen und somit Verantwortung für sich und für's Team übernehmen.
- dadurch erkennt die Führungskraft ihre eigenen Potenziale und das ist ausschlaggebend, um den Blick für die Möglichkeiten des Teams zu öffnen.
- dadurch entsteht ein Gefühl von gemeinsamer Verantwortung - für die Menschen, für die gemeinsamen Ziele und damit für das Unternehmen.

Ist es nicht das, was sich alle Unternehmensleitungen wünschen?

Wir freuen uns, wenn wir Dich mit diesen Gedanken inspirieren konnten, über Führung mit den heutigen Spannungsfeldern und Herausforderungen neu nachzudenken. Wenn Du mehr dazu erfahren möchtest, dann abonniere doch einfach unseren [Blog](#) oder erlebe uns live bei einem unserer nächsten [SOLONABENDE](#) in Essen.

Herzlichst,

Christine & Andrea

Wir I(i)eben Gesundheit!

