

Haben wir eine Führungskrise im Management?

Oliver Kritzler, Trainer und Coach, über Vorbildwirkung, Sinn und den richtigen Führungsstil



Oliver Kritzler, Trainer und Berater, beschäftigt sich seit langem mit dem Thema „Führung und Management“

„Viele Organisationen funktionieren, OBWOHL es Führungskräfte gibt.“ Oliver Kritzler

Foto: Harry Fischer (3)



„Die formale Kompetenz bildet höchstens den Rahmen, in dem sich die Führungskraft bewegen kann.“

Oliver Kritzler



Wenn man einschlägige Literatur und die Medien studiert, stößt man immer wieder auf das Thema „Führungskrise“. Haben wir heute wirklich eine allgemeine Führungskrise im Management zu beklagen?

Kritzler: Viele Organisationen funktionieren heute noch sehr gut, OBWOHL es Führungskräfte gibt. Ich denke die Krise besteht darin, dass es oft nur noch die alleinige Orientierung an Zahlen gibt. Natürlich sind sie wichtig, es sollen ja Gewinne erzielt werden. Jedoch geht das zunehmend auf Kosten der Menschen. Erklären Sie mal Ihren Leuten, dass z.B. Mitarbeiter laufend abgebaut werden, obwohl die Gewinne steigen und die sog. „Top-Manager“ immer höhere Gagen dafür kassieren. Viele Führungskräfte sind gute Fachleute, haben Management und viele andere Sachen gelernt. Was ihnen jedoch zunehmend fehlt, ist das Anwenden des gesunden Hausverstandes. Sie nehmen Führung nicht mehr wirklich wahr, d.h. sie

fördern, entwickeln, integrieren und fordern ihre anvertrauten Mitarbeiterinnen zu wenig oder gar nicht. Wenn echte Leistung nicht mehr zählt, geht auch die Eigenmotivation verloren. Das halte ich für die wirkliche Krise. Führung bedeutet auch Vorbild zu sein, Orientierung zu geben, klare und nachvollziehbare Entscheidungen zu treffen und seinen Leuten einen klaren Rahmen zu geben, in dem sie sich entfalten können.

Die gesellschaftlichen Strukturen ändern sich ja ebenso wie der Umgang der Menschen miteinander – eine gewisse Oberrückständigkeit ist vielfach einer Art Respektsvakuum gewichen. Welche Konsequenzen hat das für den Führungsstil?

Kritzler: Es gibt nicht den idealen, richtigen Führungsstil. Als Führungskraft brauche ich für jeden eine eigene Antenne. Die Menschen sind zunehmend anspruchsvoller, weil sie besser informiert sind und ihnen mehr Mög-

lichkeiten zur Verfügung stehen. Wirkliche Akzeptanz und Respekt muss erarbeitet werden. Das hat viel mit eigener Klarheit, hoher Authentizität und Gradlinigkeit zu tun.

Welche Eigenschaften machen eine gute Führungskraft aus? Welchen Anteil hat die fachliche, welchen die formale (Struktur, Position), welchen die persönliche Kompetenz?

Kritzler: Sie benötigen natürlich eine gute fachliche Basis, damit Ihnen keiner ein X für ein U vormachen kann. Da spielt auch die laufend wachsende Erfahrung eine wichtige Rolle. Die Position alleine reicht nicht. Die formale Kompetenz bildet höchstens den Rahmen, in dem sich die Führungskraft bewegen kann.

Diesen muss sie dann mit persönlicher, aktivitäts- und handlungsorientierter, fachlich-methodischer und sozial-kommunikativer

Kompetenz ausfüllen. Das bedeutet ein hohes Maß an laufender, persönlicher Entwicklung und Reflexionsfähigkeit.

Welche Bedeutung hat die „Sinn“-Frage in der Führung?

Kritzler: Erst wenn ein Mensch seinen konkreten, wirksamen (Teil-)Beitrag zum Gesamterfolg kennt, kann er Eigenverantwortung übernehmen und Eigenmotivation entwickeln. Das „Warum und Wozu“ einer Tätigkeit ist einer der zentralen Schlüssel für den Antrieb eines Menschen.

Kann man Führung erlernen bzw. wie viel an Führungsfähigkeiten muss einem in die Wiege gelegt werden?

Kritzler: Was Sie lernen können, sind Management- und Führungsmodelle, Führungswerkzeuge, Theorien, Erfahrungswerte

von anderen, spezifische Fachinhalte, usw. Das ist alles sehr wichtig, um seine eigene Rolle, seine Funktion und seine Aufgaben zu klären. Zu Führung müssen Sie bereit sein, Sie müssen es wirklich wollen. Führen ist eine der herausforderndsten Aufgaben, sie erfordert viel Disziplin und ist oft mit hohem eigenen Energieaufwand verbunden. Viele glauben, dafür berufen zu sein, um Ansehen, Einfluss und auch mehr Geld zu haben.

Sie bleiben durchschnittlich, weil es ihnen dabei an Demut und an nützlichen Einstellungen fehlt. Viele gute Führungskräfte arbeiten eher im Stillen. Sie sind ständig dabei, den Rahmen für die herausragende Leistung ihrer Mannschaft zu erhalten und zu gestalten.

Gibt es Faustregeln für gute Führung? Was halten Sie von Konzepten wie Situativer Führungsstil oder Management by Objectives?

Kritzler: Ich halte sehr viel von diesen Modellen, weil sie uns die Vielschichtigkeit unseres täglichen Führungs-Daseins erklären und Anhaltspunkte/Ideen für das Setzen der

jeweiligen Handlungen geben. Sie dienen uns als Reflexionsspiegel zum Nachdenken. Umsetzen müssen wir es selber und die Wirkungen und Konsequenzen tragen. Bestimmte Faustregeln sollte sich jede Führungskraft einmal aufschreiben, z.B. „welche Schritte/Maßnahmen und Handlungen waren besonders wirksam? Was konkret bei und mit wem?“ Schauen sie dabei immer auf die Wirkungen und Resultate, schreiben Sie sich Ihr Erfolgstagebuch der Führung, dann lernen Sie schnell, individuell und wirksam.

on top[®]



Zur Person:

Oliver Kritzler ist Trainer und Berater mit den Schwerpunkten strategische Personal- und Organisationsentwicklung, Teamentwicklung und Coaching sowie Selbst-, Zeit und Projektmanagement.

„Vielen Führungskräften fehlt zunehmend das Anwenden des gesunden Hausverstandes.“

Oliver Kritzler