

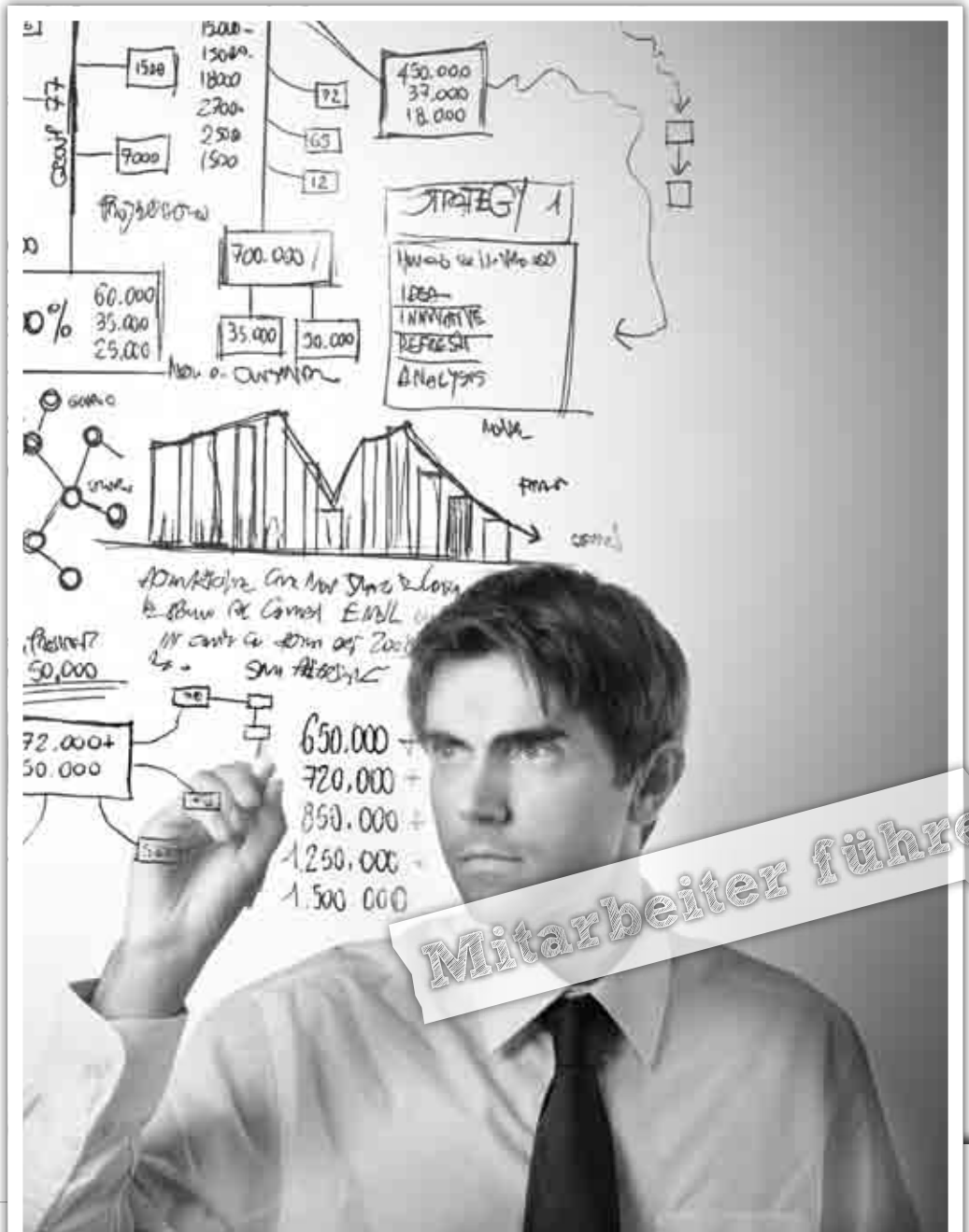


MAG. HUBERT KOHEL

Pointierte Umsetzungen und pragmatische Zugänge. Zwei Eigenschaften, die Mag. Hubert Kohel am treffendsten beschreiben. Der Familienvater ist Trainer, Berater, geschäftsführender Gesellschafter des AVL-INSTITUTS und Spezialist in Sachen Führung. Auf der einen Seite versteht es der Ingenieur der Elektrotechnik die Teilnehmer seiner Seminare mit aktivierenden Inhalten zu „elektrifizieren“. Auf der anderen Seite begeistert der studierte Controller mit fundierten theoretischen Zugängen. So überzeugt er seit fast zwei Jahrzehnten im Berater- und Trainergeschäft jeden Kunden.

MITARBEITER FÜHREN

WIRKUNGSVOLL – WIE MACH ICH DAS?



Mitarbeiter führen

Menschen die mit der Aufgabe betraut werden, Menschen zu führen, erleben dies als außerordentliche Chance und Herausforderung. Es wird als besondere Würdigung erlebt – endlich hat man es geschafft. Schon bald stellen sich die ersten leisen Zweifel ein: „Werde ich es schaffen? Was wird eigentlich von mir erwartet? Wie soll ich es angehen?“

Führungsaufgaben genießen ein sehr hohes gesellschaftliches Ansehen. Im Allgemeinen wird Erfolg daran gemessen, wie hoch man in der Hierarchie aufgestiegen ist. Als erfolgreich angesehen zu werden ohne eine Führungsaufgabe zu haben, ist fast nicht möglich. Viele Menschen verbinden mit Führung charismatische Führer die einsam an der Spitze weitreichende Entscheidungen treffen. Sie kämpfen gegen die ganze Welt und sind die einzigen, die die wahren Themen begreifen und danach entscheiden und handeln.

Selbstverständlich ist das purer Unsinn. Trotzdem gilt es, diese Bilder, die in jedem neuen Führungsmann/-frau (vielleicht auch in dem einen oder anderen Erfahrenen) schlummern, als Hollywood – Bilder zu entlarven. Es ist unglaublich, aber gesellschaftliche Vorstellungen darüber, was gute Führung ist, sind stark von dem was uns in Film und Fernsehen vorgeführt wird, geprägt. Der Effekt ist, dass Vieles falsch begonnen wird, sich Führungskräfte selbst völlig überfordern und/oder falsch handeln und daher in der Aufgabe scheitern. Als

Trainer und Coach vieler Führungskräfte habe ich es immer wieder damit zu tun, die Rolle der Führungskraft auf das zu reduzieren was sie ist: Eine berufliche Funktion im Rahmen einer Organisation. Daraus lassen sich der Zweck dieser Funktion, der Rahmen innerhalb dessen diese Funktion ausgeübt wird, die Aufgaben die zu erledigen sind und die einzusetzenden Instrumente ableiten.

WAS IST FÜHRUNG UND WOZU BRAUCHT MAN SIE? – DER VERSUCH EINES GRUNDLEGENDE PRAGMATISCHEN FÜHRUNGSMODELLS

Jeder spricht darüber, viele tun es, keiner weiß was es ist! Es ist mir daher ein Anliegen ein Modell zu schaffen, das es uns erlaubt, die definitorischen Fragen zum Thema Führung zu klären. In den Seminaren bitte ich die Teilnehmer ein Bild zu zeichnen, das für sie das Thema Führung auf den Punkt bringt.

Offensichtlich geht es bei allen Bildern um Menschen, Wege, Ziele und Aufgaben. Auffallend ist, dass die überwiegende Mehrzahl der gezeichneten Bilder fröhliche Menschen zeigt. Offenbar steckt in uns allen das Bewusstsein, dass gute Führung auch dafür sorgt, dass Menschen fröhlich und zufrieden sind.

Wenn wir ein Modell „Führung“, also ein grundlegendes Verständnis von Führung aufbauen wollen, so müssen wir uns folgende Fragen vorlegen:

- Was ist der Zweck von Führung?
- Was ist Führung?

- | In welchem Rahmen agiert eine Führungskraft?
- | Womit beschäftigt sich Führung?
- | Welche Aufgaben hat die Führung zu erledigen?
- | Welche Tools und Instrumente verwendet eine Führungskraft?
- | Welche Anforderungen werden an eine Führungskraft gestellt?

WAS IST DER ZWECK VON FÜHRUNG?

Führung ist die Gestaltung des Zusammenwirkens von Führungskräften und Mitarbeitern, um Ziele zu erreichen und Aufgaben zu bewältigen. So lautet eine der vielen (uneinheitlichen) theoretischen Definitionen. Auch ich bin davon überzeugt, dass es hilfreich ist, sich diese Definition anzueignen. Liefert sie doch eine eindeutige Erklärung dafür, wozu Führungskräfte da sind, und warum in der Praxis Shareholder Value und damit finanzielle Kennzahlen Vorrang vor einer sinnvollen CSR (Corporate Social Responsibility), insbesondere einer verstärkten Mitarbeiterorientierung, haben.

Wenn ich als Führungskraft dazu da bin, Ziele zu erreichen, so heißt das, dass auch meine Verantwortung als Führungskraft mit der Zielerfüllung verknüpft ist. Damit zeigt sich aber bereits das Dilemma zwischen der Priorität der rein sachlichen Zielerfüllung und dem Wunsch nach Ansehen und Beliebtheit bei den Mitarbeitern. Ich nenne das den institutionalisierten Interessenskonflikt. Dieser ist natürlich hervorragend dazu geeignet, die innere Zerrissenheit einer Führungskraft zu verstärken. Ich bin

der Überzeugung, dass es wichtig ist, sich intensiv mit diesem Thema auseinander zu setzen. Die Beschäftigung mit dem Thema gibt mir die richtige Orientierung. Führung wird auch als Rollenkonzept verstanden. Wobei eine Rolle ein Bündel an Erwartungen darstellt. Sind Erwartungen nun konfliktär (Zielerreichung ohne Rücksicht auf die Menschen oder beliebt zu sein, bei gleichzeitiger Gefahr der Vernachlässigung der Ziele), so sind diese gegensätzlichen Erwartungen aufzulösen, um erfolgreich zu sein. In diesem Fall sprechen wir von einem intrapersonalen Rollenkonflikt. Gelingt es nicht, diese gegensätzlichen Erwartungen auszutarieren, so schlägt sich der Mensch auf jene Seite, die er für wichtiger hält. Für Führungskräfte ist dies wohl der nächste Vorgesetzte, der natürlich seine Ziele erreicht haben will.

WAS KÖNNEN WIR FÜR DIE PRAXIS DARAUS ABLEITEN?

Zunächst, dass es unsere Verantwortung als Führungskraft ist, Ziele zu erreichen. Das heißt, nur das Ergebnis zählt, nicht die Schritte die getan wurden.

Als Führungskraft muss uns klar sein, dass wir früher oder später mit den Mitarbeitern in Konflikt kommen, und dass wir möglicherweise nicht immer beliebt sein werden können.

Es ist ratsam sich darüber im Klaren zu sein wie weit man bei diesem Spiel mitmachen will, bevor man eine Führungsaufgabe annimmt. Welche Werte ich leben möchte und wie weit ich bereit bin, mich zu beugen?