



Führungsstrategien in Schlechtwettersituationen

Die Ruhe im Sturm

Unter grossem Druck ist Teamführung besonders schwer. Mit diesen fünf Schritten erzielen Sie als Führungskraft einen höheren Wirkungsgrad. **Von Tobias Heisig**

Herr M. ist Abteilungsleiter in einem Unternehmen, das Software für den Einzelhandel entwickelt und vertreibt. Die Herausforderungen sind riesig: Der Inhaber des Unternehmens erwartet sehr hohe Renditen, gleichzeitig erreichte der Kundenservice in den letzten beiden Jahren nicht die erforderliche Qualität. Die Marke hat gelitten. Auch gibt es keinen innovativen Sprung bei den Produkten. Die Konkurrenz, die oft günstiger ist, holt auf. Entsprechend hoch ist der Druck.

M. hat den Eindruck, dass er zwischen den Stühlen sitzt. Von allen Seiten werden höchste Erwartungen gestellt. Dabei könnte doch, wenn jeder nur am gleichen Strick ziehen würde, viel mehr erreicht werden, sagt er sich. Er beschliesst,

in verschiedenen Meetings seinen Mitarbeitern einmal richtig Dampf zu machen. Offensichtlich haben viele den Schuss noch nicht gehört. Insgeheim fragt er sich, ob er überhaupt die richtigen Personen für eine so schwere Aufgabe hat.

Das Beispiel zeigt, wie naheliegend es ist, den Druck, der auf einem selbst als Führungskraft lastet, einfach weiterzugeben. Meistens geschieht dies in höherem Mass, als man selbst glaubt. In Verbindung mit Kritik, die in der Anspannung von den Mitarbeitenden oft als Abwertung verstanden wird, entsteht so ein Teufelskreis: Freude und Spass gehen zurück; unter Stress gelingt es weniger, gut zuzuhören; es kommt zu Fehlern und Angst. «Angst macht dumm» – die Angst steigt weiter.

Was können wir Führungskräften in der Situation von M. empfehlen? Anwendbar und leicht lernbar sind die folgenden fünf Schritte.

Seminar-Tipp

Dieser Artikel basiert auf dem Cevey-Führungsprogramm, das am Zentrum für Unternehmensführung (ZfU) in einem mehrteiligen Lehrgang durch Dr. Bernhard Cevey vermittelt wird. Mehr Infos und Anmeldung: www.zfu.ch/go/fzc

1 Vorbildliche Einstellung

Ein leistungsorientiertes Mind Set betrifft zuallererst die eigene Person: Indem die Führungskraft Spitzenleistung selbst verkörpert, fördert sie diese bei den Mitarbeitern.

Die Realität für die gemeinsame Entwicklung nutzen: Herr M. sollte die aktuelle Situation nicht als Rückschritt, sondern als Ausgangslage für kommende Entwicklungen werten. Dabei gilt es klar zu unterscheiden zwischen nicht veränderbaren Fixpunkten (wie etwa Wettbewerbssituation, Renditevorgaben, Entwicklungskosten) und diskutierbaren Einschätzungen (Fragen zu Produktdesign, Features, Abläufen etc.).

«Wie» statt «ob»: Die Frage ist nicht, ob es jetzt konsequente Schritte braucht, sondern wie diese genau aussehen. Wenn die Kader und die Mitarbeitenden dazu konkrete Vorstellungen entwickeln, werden Zuversicht und Umsetzungsorientierung gestärkt. Falls demgegenüber keine konkreten Szenarien zum Vorgehen in den Köpfen der Betroffenen vorhanden sind, ist eine motivierte Umsetzung unwahrscheinlich.

Bereitschaft, Neues zu tun: Es ist erforderlich, bekannte Pfade zu verlassen. Dies bedeutet zugleich, Abschied zu nehmen wie auch Ungewohntes mutig anzugehen.

Respekt und Anerkennung ausstrahlen: Den allermeisten Menschen ist Anerkennung wichtig. Dabei geht es weniger um Lob, sondern um das Gefühl, gebraucht zu werden, eine Rolle zu spielen und einen Platz in der Firma zu haben – also zugehörig zu sein.

Klar entscheiden und Konsequenzen tragen: Jedes Tun ist immer auch ein Lassen. Faule Kompromisse («ein bisschen tun» – «mal versuchen» – «schaun wir mal, dann sehn wir schon») erzeugen Mittelmass. Spitzenleistung hingegen entsteht durch das klare Bekenntnis «ich habe mich entschieden» – frei und eigenverantwortlich, ohne Opferhaltung.

Schrittweise planen: Es geht nicht darum, dauernd im roten Bereich zu drehen. Lieber kleine Schritte gehen, dafür geplant und beharrlich, mit der Messung von Zwischen- und Endergebnissen.

2 In der Realität starten

Herr M. sollte gegenüber seinen Leuten zunächst viel Vertrauen und Anerkennung für die tägliche Arbeit artikulieren. Dabei sollte er sich von der Annahme leiten lassen, dass alle einen wichtigen Beitrag für den gemeinsamen Erfolg erbringen wollen. Wichtig ist, dass diese positive Unterstellung leistungsunabhängig erfolgt. Dadurch wird sich jeder im Team aufgehoben fühlen und das Bewusstsein entwickeln, Teil einer grossen Sache zu sein.

Darauf aufbauend sollte er die (nicht diskutierbare) Realität schildern: Kundenresonanzen, Defizite im Budget, Unwägbarkeiten im Entwicklungsprozess etc. Diese Fixpunkte sollten gegenüber den Akteuren prägnant und präzise dargestellt werden. Sie bilden den Rahmen und den Auslöser für die Aktivierung. Wichtig ist, dass dies ohne jede Schuldzuweisung geschieht, sondern schlicht Fakten dargestellt werden. Auch Appelle nach mehr Leistung, mehr Arbeit oder besserer Qualität sind zu vermeiden.

3 Zuhören und beteiligen

Gemeinsam gilt es nun zu erarbeiten, wie eigenverantwortliche Schritte aussehen könnten, die mit den bestehenden Ressourcen zu realisieren sind. Vorherrschend ist eine ruhige, nachdenkliche, aber auch kreative Atmosphäre, die von ge-

«Faule Kompromisse erzeugen Mittelmass. Spitzenleistung entsteht durch das klare Bekenntnis zu einer Entscheidung»

Tobias Heisig



naumem Zuhören und der Würdigung jedes Beitrags geprägt ist. Erst nach ausführlicher Sondierung sollte gemeinsam in den jeweiligen Arbeitsgruppen entschieden werden, welche Ideen weiterzuverfolgen und welche zu verwerfen sind.

4 Klare Commitments erarbeiten

Dieser Schritt wird zumeist unterschätzt. Herr M. ist aufgrund des grossen Drucks, unter dem er steht, extrem darauf bedacht, sich durchzusetzen. Daraus resultiert nicht nur die Gefahr, dass er zu wenig Zeit für den erforderlichen emotionalen Prozess des gemeinsamen Austauschs gibt, sondern auch, dass er die Ergebnisse zu wenig in den Köpfen und Herzen der Umsetzer verankert. Die Umsetzer müssen dort, wo sie mitgestalten können, aktiv «Ja» sagen – im Sinne einer klaren eigenverantwortlichen Entscheidung.

5 Coaching bei Zielabweichung

Viele Schwierigkeiten zeigen sich erst auf dem Weg zum Ziel. Unerwartetes beschäftigt gerade die besonders Motivierten stark. Hier muss Herr M. dem Kader und den Mitarbeitenden deutlich zeigen, dass er auf ihrer Seite steht. Feuerwalzenpredigten und Appelle gehören auch in dieser Situation zu den Giften der Kommunikation. Vielmehr braucht es Rückhalt bei Fehlern und die gemeinsame Suche nach weiteren Hebeln zur Verbesserung der Situation. Herr M. als Coach sollte dabei stets Zuversicht und Gelassenheit ausstrahlen.

Fazit: Das Vorgehen ist lernbar

In Drucksituationen herrschen vielerorts Appelle an die Leistungsbereitschaft und die Abwertung der bisherigen Leistung vor. Stattdessen gilt es, die Beteiligten zu bestärken und dafür zu sorgen, dass sie sowohl die Probleme als auch die Ziele verstehen. Nur dann können sie das Erforderliche eigenständig und mit Zuversicht umsetzen. Letztlich kann jede Führungskraft lernen, unter Druck richtig zu handeln. ■

Dr. Tobias Heisig
ist Unternehmensberater und Trainer für Führung und Vertrieb bei Ceveygroup:
www.ceveygroup.com