

## 5-Minuten-Reflexion zur Führung

# Der Wert indirekter Führung

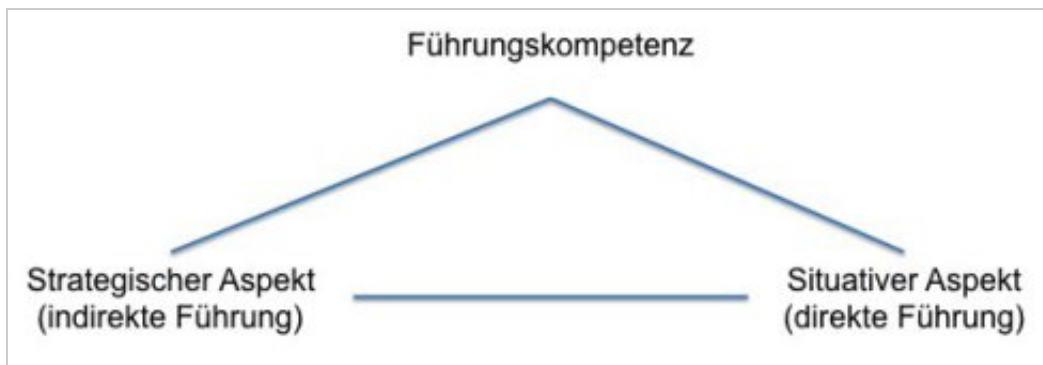
Von Dr. Wolfgang Schröder, PERSONAL-SYSTEME



11.04.2012 – Führungskräfte müssen zusammen mit ihren Mitarbeitern festgelegte Ziele beziehungsweise Ergebnisse über Aufgaben und Prozesse erreichen. Dazu ist strategische beziehungsweise indirekte Führung nötig. Denn erst daraus leitet sich wirkungsvolle direkte, also situative Führung ab. Das heißt, Führungskräfte müssen psychologische und methodische Hürden überwinden und produktive Umwege gehen.

Bild: jokatoons - Fotolia.com

Durch Führung sollen **Ziele**, also **zukünftige Ergebnisse**, erreicht werden, zusammen mit motivierten, fähigen **Mitarbeitern** oder dem **Team** über die effektivsten Wege, also über **Aufgaben und Prozesse**. Führungskräfte sind verantwortlich, diesen **Kombinationsprozess** dauerhaft erfolgreich zu gestalten. Das unterscheidet die Führungsfunktion von der Mitarbeiterfunktion, Führungskräfte von Mitarbeitern. Dazu ist Führungskompetenz notwendig, also die Fähigkeit, *leitende, dispositive* Arbeit wie planen, organisieren, kontrollieren oder Verhaltensbeeinflussung von Personen zu realisieren. Fähigkeit ist dabei mehr als „theoretisches Wissen“. Fähigkeit bedeutet „praktisches Können, erfolgreiches Tun“.



Um Führungskompetenz zu steigern, stellen **klassische Trainingskonzepte** das Verhalten der Führungskraft in **konkreten Führungssituationen** in den Mittelpunkt, die **direkte Führung**. Methodische Hilfe konzentriert sich deshalb auf **Kommunikationsverhalten**, ergänzt um die Forderung nach Teamentwicklung. Natürlich sind Kommunikation und Persönlichkeit für Führung wichtig. **Reflexionsseminare** zur eigenen Führungspersönlichkeit sind ebenso sinnvoll wie vertiefende Seminare zur Kommunikation.

Der wirkliche Engpass besteht heute aber darin, den Kombinationsprozess (Ziele – Mitarbeiter und Team – Aufgaben und Prozesse) im Griff zu behalten. Zunehmende **Veränderungsdynamik** – ausgelöst durch Innovationschancen und

Kostendruck, **komplexere Fachaufgaben** und veränderte **Erwartungen der Mitarbeiter** lassen es heute nicht mehr zu, den Kombinationsprozess „aus dem Bauch“ zu lenken. Deshalb steht im Mittelpunkt **aktueller Führungskonzepte** der **strategische Aspekt** der Führungskompetenz, die **indirekte Führung**.

Es geht um die Fähigkeit der Führungskräfte, den eigenen Verantwortungsbereich so zu gestalten, dass der Kombinationsprozess trotz Veränderungsdynamik funktioniert und auch akzeptiert wird.

Wer Veränderungsbedarf frühzeitig identifiziert, kann Veränderungsprozesse erfolgreicher realisieren! Damit werden Führungskräfte zu „Architekten“ ihres Verantwortungsbereichs. Nur so bekommen sie die hohe Führungskomplexität in den Griff. Ein Beispiel soll die Komplexität „plastisch“ werden lassen:

## Komplexität von Führung

Um die Arbeitsverteilung im Verantwortungsbereich effektiver und motivierender zu gestalten, sollte der Zeitbedarf für die Aufgabenbearbeitung über Key Performance Indicators annähernd richtig eingeschätzt werden. Der Zeitbedarf wird jedoch von den fachlichen Fähigkeiten und der Motivation der Mitarbeiter bestimmt. Außerdem hängt der Zeitbedarf wesentlich von der Güte der Arbeitsmittel und der Prozessqualität ab. Da die Mitarbeiterkapazität aber immer zu knapp ist, sollte zuerst die Frage beantwortet werden, wie viel Zeit überhaupt in eine Aufgabe investiert werden soll. Die Bedeutung der Aufgaben muss also geklärt sein. Das setzt voraus, dass die Ziele geklärt sind, denn Aufgaben sind Wege zur Zielerreichung.

Diese Komplexität bekommen Führungskräfte nur in den Griff, wenn sie strategisch führen, also die konkrete Arbeitswelt – zusammen mit den Mitarbeitern – unter Berücksichtigung von Zukunftsorientierung, Produktivität und Motivation konzeptionell gestalten. Erst daraus leitet sich wirkungsvolle direkte Führung ab.

**Führungskräfte müssen eine psychologische und eine methodische Hürde überspringen.**

Die psychologische Hürde besteht darin, dass es sich bei indirekter Führung um einen **produktiven Umweg** handelt. Viele Führungskräfte lieben aber die direkten Wege im Sinne der Sprüche: „Erzähl mir nicht von Deinen Problemen sondern zeig mir Deine Lösungen“ und „Es kommt sowieso alles anders, als man plant“. **Wie kann ein Umweg produktiv sein?**

Die wirkungsvollsten Fehler werden am Anfang von Prozessen gemacht. Deshalb sollte man sich am Anfang Zeit lassen, dann wird man am Ende schneller. Schon im Zen-Buddhismus gilt der Satz "Wenn du in Eile bist, mache einen Umweg". Ein Beispiel soll diesen vermeintlichen „Widerspruch“ erklären:

## Wenn du in Eile bist, mache einen Umweg

Ein Mann hackt Holz. Ein Beobachter sagt, er könne viel einfacher viel mehr erreichen, wenn er seine stumpfe Axt schärfen würde. Der Mann erwidert, er habe dazu keine Zeit, er müsse Holz hacken. Würde er Zeit investieren, um die Axt zu schärfen, würde er auf Dauer mit weniger Kraft ein besseres Ergebnis erreichen.

Produktive Umwege führen zum Erfolg. Im Zeitmanagement wird deshalb vorgeschlagen, am Ende des Arbeitstages

nicht noch ein Problem zu lösen, sondern die Zeit zur Planung des nächsten Tages zu nutzen. Ein Ablagesystem – auch auf der Festplatte des Computers – ist nur so gut, wie das Konzept, das dahinter steht. Das muss erst erarbeitet werden, wie der Plan für eine Brücke oder ein Haus. **Aktionismus führt selten zu guten Ergebnissen**, insbesondere nicht bei der Führung. Einen produktiven Umweg zu gehen erfordert deshalb Mut, Gelassenheit und Selbstvertrauen und das sind wichtige Anforderungen an Führungskräfte.

Die methodische Hürde für Führungskräfte lag bisher darin, das zur indirekten Führung notwendige, umfangreiche Führungsmethodenwissen erst zu erlernen und dann praktisch anzuwenden. Führungskräfte hatten außerdem keine geeigneten Instrumente, um die vielen Einflussgrößen zu erfassen – siehe das Beispiel zur Komplexität von Führung – , die hohe Informationskomplexität zu reduzieren, Beurteilungen möglichst vorurteilsfrei (Betriebsblindheit) zu treffen, daraus dann akzeptable Maßnahmenvorschläge abzuleiten und diese dann auch noch umzusetzen.

Mit der Manager Performance Map existiert nun ein Werkzeug, das den kompletten Führungsprozess abbildet, Führungs-Know-how im „Learning by Doing“ sofort mit eigenen Daten anwendet und durch Feedbackprozesse und Informationsstrukturierung belastbare Entscheidungsgrundlagen schafft. Die Map ist außerdem Kommunikationsinstrument, um Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse einzubeziehen und Lenkungsinstrument, um Pläne umzusetzen.

Am besten beschreibt ein Anwender den Nutzen der Map, Volker T., Abteilungsleiter in einem international tätigen Großunternehmen:

*„Die Manager Performance Map leistet mir hervorragende Dienste bei der strategischen Ausrichtung und der operativen Führung meines Verantwortungsbereichs. Beginnend bei der Mission meines Geschäftsbereichs über die sich daraus ergebenden funktionalen Ziele, die Ableitung der entsprechend zielführenden Hauptaufgaben und der dafür erforderlichen Ressourceneinteilung bis hin zu Entwicklungszielen für einzelne Mitarbeiter oder den gesamten Bereich habe ich alles im Blick. Die Manager Performance Map unterstützt mich damit umfassend bei praktisch allen Aspekten meiner Führungsarbeit. Einmal erarbeitete und in der Map festgehaltene Zwischenergebnisse werden zur rechten Zeit an der richtigen Stelle zur nachhaltigen Berücksichtigung wieder präsentiert. Damit ist strukturierte und ergebnisorientierte Führung beinah ein Kinderspiel.“*

## Hinweis

Diesen Prozess bekommen Sie mit der **Manager Performance Map** in den Griff, die wir hier ausführlich vorstellen:

Personal- und Bereichsmanagement: Führungsaufgaben effektiver planen, umsetzen, weiterentwickeln [1]

## Über den Autor

### **Dr. Wolfgang Schröder**

Diplom-Kaufmann, Dr. rer.pol. Wolfgang Schröder ist Leadership- und Managementexperte, Autor zahlreicher Bücher und Fachartikel, Unternehmensberater sowie Trainer und Managementcoach in Personal- und Führungsfragen.



Anschrift Dr. Wolfgang Schröder  
PERSONAL-SYSTEME  
Genkeler Str. 47  
58540 Meinerzhagen

Tel. 02354 - 6566

E-Mail Dr.W.Schroeder@t-online.de

Web [www.dr-schroeder-personalsysteme.de](http://www.dr-schroeder-personalsysteme.de)

---

[1] <http://www.business-wissen.de/handbuch/personal-und-bereichsmanagement/>

---

© 2012 [www.business-wissen.de](http://www.business-wissen.de)