

Sozialromantik ade

Alles Coaching – alles Roger? Führungskräfte-Trainings sind in den letzten Jahren zu stark auf Coaching, Begleitung und Entwicklung fokussiert. Hier ein Plädoyer für eine Renaissance eines direkteren Führungsstils.

Führungskräfte müssen heute Mitarbeiter¹⁾ fördern können. Die ‚Führungskraft als Coach‘ ist gesucht und wird in boomenden Managementtrainings ausgebildet. Eine ganze Branche, nämlich die Personal- und Organisationsentwickler, lebt davon. Und das ganz gut. Aber irgendetwas läuft da falsch. Immer wieder höre ich von Geführten, dass sie einen direkteren und klareren Führungsstil den ‚Wisch-Waschi-Softi‘ Stilgemischen bevorzugen würden: Sie wüssten nicht, wie sie dran sind, welche Ziele zu verfolgen sind, welche Spielregeln die Vorgesetzten sich erwarten und – das schlimmste – sie bekommen aufgrund der grassierenden Konfliktängste ihrer Vorgesetzten zu wenig Rückmeldungen über ihre Leistungen. Dabei ist es nicht der, uns aus der Geschichte bekannte und zurecht negativ behaftete, klassisch autoritäre Führungsstil, der gefragt ist. Es geht nicht um ‚Status, Positionsmacht, Command & Control Gehabe‘. Die Mehrheit der Mitarbeiter will keinen autoritär-patriarchalischen Zampanò als Chef. Aber sie wollen Autoritäten, von denen sie klarer geführt werden und dabei auch Eigenverantwortung zeigen können. Klingt nach Widerspruch.

Nach den 68ern hielten viele sozialromantisch angehauchte Management- und Führungspraktiken Einzug in die Welt der Berater und Manager. Selbstverständlich stelle ich die Notwendigkeit humanistischer Führungskonzepte nicht in Abrede. Aber das Pendel hat in den letzten beiden Jahrzehnten umgeschlagen: Systemische Beratung (welche das System selbst entscheiden lässt, ob und was es verändern will – so die kurzgefasste Definition²⁾) boomt. Doch Entscheidungsträger wünschen sich mehr Antworten und weniger Begleitung. So wie Mitarbeiter sich das auch von ihren Führungskräften erwarten. Organisationen werden heute teilweise zu langatmig entwickelt, begleitet und gecoach. Gefragt sind allerdings – sowohl von Beratern als auch von Vorgesetzten – konkretere Inhalte und Aussagen. Je nach Veränderungssituation ist die Einbeziehung der Betroffenen natürlich notwendig. Die Betroffenen zu Beteiligten machen, macht sehr viel Sinn. Sind sie es doch, die das Neue auch verstehen, leben und umsetzen sollten. Partizipativ angelegte Change-Prozesse dauern etwas länger, sind aber auch nachhaltiger.

Nur irgendwann muss halt einer entscheiden. Und das meist schnell. Tempo ist heute, noch dazu in Zeiten der Krise, der Wettbewerbsfaktor schlechthin. Ob es dazu die Nachfolger der Patriarchen der Nachkriegszeit als Prototypen einer neuen Managergeneration braucht, bezweifle ich. Gefragt ist heute nicht die klassische autoritäre Führungskraft, die auf Hochglanzpapier Leitbilder drucken lässt. In denen steht dann zwar, dass die Mitarbeiter das wichtigste Kapital sind, während die gelebte Kultur im Unternehmen gerade das Gegenteil zeigt. Heutige und zukünftige Generationen brauchen beides: Klare Ansagen und viel Freiheit. Ein Dilemma? Nein. Braucht es eine Renaissance des autoritären Führungsstils? Ja, in einem gewissen Maße schon. Eine Führungskraft ...

- spricht Klartext,
- sagt, was erwartet wird,
- bindet in Strategie- und Veränderungsprozesse ein,
- entscheidet (trotzdem) schnell,
- ist konsequent in den Aussagen und dem Verhalten (kein ‚Zick-Zack-Kurs‘),
- operationalisiert Strategie über klare Kennzahlen,
- kommuniziert diese Zahlen proaktiv,
- kontrolliert, gibt und empfängt Feedback und (!)
- hat keine Scheu vor (sachlichen) Konfrontationen.

Die Führungskraft als ‚Wunderwuzzi‘? Nein, die Kernkompetenzen von Führung sind Charakter und Hausverstand.
Konrad Breit im Jänner 2010

¹⁾ Im Sinne der Sprachvereinfachung spreche ich immer auch das andere Geschlecht an

²⁾ Systemisch (nicht mit systematisch zu verwechseln) heißt im Extremfall, ich berate/frage die Organisation so lange bis sie auf die Lösung selber draufkommt.