



Richtig führen = Leistung steigern

Die richtige Führung ist zentraler Faktor eines Konzeptes zur Steigerung der Mitarbeiterleistung. Es geht um 30% mehr Effektivität, nicht um 3% mehr Effizienz.

Verzichten Sie auf Führung, wenn Sie damit die Leistung Ihrer Mitarbeiter nicht steigern

Die Produktivitätsgewinne durch IT und Organisation schwinden. Andererseits weisen extreme Bandbreiten der Mitarbeiterergebnisse auf große Leistungsreserven hin. Hier geht es um 30% mehr Effektivität, nicht um 3% mehr Effizienz.

Beratungs-, vertriebs- und forschungsintensive Unternehmen werden erfolgreicher durch

1. eine stärkere **Fokussierung auf Effektivität und Leistungssteigerung** und
2. mehr Investition in die **Fähigkeiten und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter.**

Niemand würde diese Aussagen bestreiten. Trotzdem steht ein grundlegender Wandel an.

- Die **Leistungsbandbreite der Mitarbeiter ist deutlich zu groß.** Oft werden Stars bewundert, die das Dreifache des Durchschnitts liefern. Die eigentliche Frage ist, warum es so große Abweichungen nach unten gibt.
- In Wartung/Update von Sachanlagen investieren viele Unternehmen vier- bis fünfmal so viel wie in ihre Personalentwicklung. Die Mitarbeiter gelten als Erfolgsfaktor Nr. 1, die **Investitionen** sagen etwas anderes.
- Nur 16% der Mitarbeiter setzen sich voll ein. Aber 17% arbeiten ohne Engagement. **Demotivation kostet schon jetzt viel Geld**, alleine die innere Kündigung 5 – 10% der Unternehmensleistung (Gallup; vgl. Grafik). Eine der wichtigsten Ursachen dafür ist fehlende oder falsche Führung.
- Führung wird nach wie vor nicht als **Kernprozess** betrachtet, zumindest wird sie nicht so konkret geregelt und schon gar **nicht entsprechend konsequent umgesetzt.**

Eine nachhaltige Steigerung der Mitarbeiterleistung wird zum strategischen Erfolgsfaktor. Sie erfordert ein Zusammenspiel dieser Elemente:

Richtig führen = Leistung steigern
 Mehr Routine in der Hauptaufgabe schaffen
 Disziplin in der Methode
 Mehr trainieren, aber richtig
 Demotivation erkennen und auflösen
 Eine Leistungs- und Teamkultur etablieren

Zentraler Faktor ist die Führung. Allerdings nicht eine irgendwie gute, sondern eine auf **Leistungssteigerung** ausgerichtete Führung.

Viele Unternehmen haben sich natürlich längst mit dem Thema Führung beschäftigt, das konkrete **Verhalten** der meisten Führungskräfte hat sich aber nicht verändert. Wenn sich das Verhalten Ihrer Führungskräfte ändern soll, dann brauchen sie dafür vor allem drei Dinge:

- **Rollenklarheit und innere Haltung**
- **Führungsaufgaben**, die direkt auf eine Steigerung der Mitarbeiterleistung abzielen
- Die Fähigkeit, **adäquat in Kontakt zu treten**

Unsere Erfahrung im Coaching von Führungskräften zeigt, dass sich fast alle Defizite letztlich auf diese drei Faktoren zurückführen lassen. Und dass auch gut definierte Führungsaufgaben nicht wirken, wenn sie nicht auf der richtigen inneren Haltung und auf der Fähigkeit basieren, adäquat in Kontakt zu treten.



1. Rollenklarheit und innere Haltung: Vom Agenten des Controlling zum Trainer und Coach

Viele Führungskräfte verhalten sich wie Agenten des Controlling, nicht wie Trainer und Coaches. Aber die **Führung legitimiert sich überhaupt erst, wenn sie die Leistung der Mitarbeiter steigert**, nicht nur definierte Ergebnisse abliefern. Und dafür müssen Ihre Führungskräfte (auch) wie Trainer und Coaches arbeiten, was eine angemessene Haltung erfordert.

- ▶ **Leistungsorientierung:** Führungskräfte, die selbst nicht leistungsorientiert sind, werden die Leistung ihrer Mitarbeiter nicht steigern, sondern sie eher bremsen. Überaus banal. Umso erstaunlicher ist es, dass nur wenige Unternehmen die Möglichkeit nutzen, die Leistungsorientierung ihrer Führungskräfte konkret zu messen. Valide Instrumente dafür gibt es.
- ▶ **Wille, die Leistung anderer aktiv zu beeinflussen:** Vielen Führungskräften fehlt das Wissen, wie sie die Leistung ihrer Mitarbeiter steigern können, wenn sie mit einfachen Tipps nicht weiterkommen und die Sache nicht auf höheren Druck reduzieren wollen. Deshalb haben mehr als die Hälfte unserer Coaching-Klienten „persönliche Vorbehalte“, wenn es um den Anspruch geht, die Leistung der Mitarbeiter zu steigern.
- ▶ **Bereitschaft, an jedem Mitarbeiter „dran zu bleiben“:** Es ist legitim, nicht andauernd hinter den Leuten her sein zu wollen. Viele gute Manager haben diese Neigung. Eine Führungskraft, die die Leistung ihrer Mitarbeiter steigern will, muss aber dazu bereit sein. Das ist der Unterschied zwischen transaktionalem Management und transformierender Führung. Unternehmen brauchen gute Manager. Aber sie brauchen noch mehr gute Führungskräfte.
- ▶ **Individuell führen:** Hier geht es um das Interesse an der individuellen **Motivstruktur** der Mitarbeiter, um die individuelle Art der **Kommunikation**, die nötig ist, um einen Mitarbeiter wirklich zu erreichen und um die Bereitschaft, die individuelle **Lernzone** eines jeden Mitarbeiters zu ermitteln. Nur in der Lernzone eines Mitarbeiters funktioniert eine Leistungssteigerung. Die meisten Standardmaßnahmen und Empfehlungen bewegen sich zwangsläufig im Komfortbereich vieler Mitarbeiter oder in ihrer „Panikzone“. In beiden Fällen bleibt eine Leistungssteigerung trotz engagierter Führung aus.
- ▶ **Vertrauen und Legitimation erwerben:** Nur 40 % der Mitarbeiter vertrauen ihren Vorgesetzten. Von den anderen kann man kaum

Was, fragst du, verdammt dich,
stets mit den Dienern zu hadern?
Freund, sie verstehen den Dienst,
aber nicht du den Befehl.
(Heinrich von Kleist)

so etwas wie Gefolgschaft erwarten. Viele Vorgesetzte stützen sich auf ihre formale Legitimation und übersehen dabei, dass sie die durch ihr tägliches Verhalten bestätigen müssen, vor allem dadurch, dass sie ihren Mitarbeitern dabei helfen, besser zu werden.

- ▶ **Ausgewogener Umgang mit Macht:** Dieser Faktor hängt mit dem Wissen darüber zusammen, wie die Leistung eines Mitarbeiters gesteigert werden kann. Wenn zu viel Druck nach unten gegeben wird, was die Leistung der Mitarbeiter auf Dauer bremst, steht dahinter in den meisten Fällen die eigene **Hilflosigkeit** des Vorgesetzten. Verbesserung erreichen wir alleine dadurch, dass neue Handlungsmöglichkeiten aufgezeigt werden. Die Führungskraft entkrampft, reduziert den Druck und verbessert dadurch die Motivation ihrer Leute.
- ▶ **Ausreichende Kommunikation:** Fast jede Führungskraft nimmt eine offene Kommunikation für sich in Anspruch. Aber die meisten Führungskräfte kommunizieren ganz einfach viel zu wenig. Manager sorgen sich um die Effizienz der Kommunikation. Führungskräfte kommunizieren lieber ein wenig zu viel als viel zu wenig.

Natürlich kennen Sie genau wie wir noch eine Menge anderer Tugenden in der Führung. Aber auf diese kommt es an, wenn Sie den Anspruch haben, dass Ihre Führungskräfte die Leistung ihrer Mitarbeiter nachhaltig steigern.

Rollenklarheit entsteht dann, wenn alle Beteiligten die gleichen Erwartungen an die genannten Faktoren knüpfen und die erlebte Praxis etwa gleich einschätzen. Um das zu erreichen, muss an Rollenklarheit und Haltung der Führungskräfte **kontinuierlich gearbeitet werden**. Wie beim Qualitätsmanagement eines Kernprozesses.

Die gute Nachricht ist, dass Haltungen verändert und damit Rollenklarheit verbessert werden können. Aber nicht durch zusätzliche Seminare, sondern durch **individuelles Coaching** in Verbindung mit **Führungsaufgaben**, die „Haltung“ in konkretes Verhalten übersetzen.

2. Konkrete Führungsaufgaben für eine individuelle Leistungssteigerung

Es geht hier nicht um eine Enzyklopädie der Führungsaufgaben, sondern nur um die Aufgaben, die direkt auf die **Steigerung der Mitarbeiterleistung** abzielen:

Individuelle Zielvereinbarung
Motivierende Förderkontakte
Training on the Job
Know-how-Transfer
Fokussierung der Mitarbeiter
Leistungsbeurteilung

Die Überschriften sind bekannt, die Praxis zeigt aber erhebliche Verbesserungsmöglichkeiten in der Umsetzung. Vermissen Sie „Mitarbeiter motivieren“? Dabei wird es bleiben. Es ist nicht die Aufgabe Ihrer Führungskräfte, die Mitarbeiter zu motivieren, sondern sie nicht zu demotivieren. Das und eine **Stärkung der Motivation**, die Ihre Mitarbeiter **mitbringen**, erreichen Sie, wenn Sie die Aufgaben konsequent umsetzen.

2.1 Individuelle Zielvereinbarung

Vom Standpunkt der Leistungssteigerung sollten Sie Ihre Zielvereinbarungen vor allem unter diesen Aspekten prüfen:

- **Individuelle Lernziele:** Wer bessere Ergebnisse haben will, muss zuerst konkrete Arbeitsweisen und **Verhalten** verändern. Deshalb brauchen Ihre Mitarbeiter individuelle Lern- bzw. Verhaltensziele neben den quantitativen Ergebniszielen. Viele Führungskonzepte sehen das vor, in der Umsetzung verliert sich aber der Gedanke. Vermutlich weil es einen gewissen Aufwand erfordert, sinnvolle individuelle Lernziele zu ermitteln. Für eine Leistungssteigerung ist es wichtig, dass die Ziele den Mitarbeiter fordern, aber trotzdem in kurzer Zeit erreicht werden können. Sie dürfen also weder in der **Komfortzone** des Mitarbeiters liegen (was er schon kann) noch in seiner **Panikzone** (was ihn überfordert). Um die **Lernzone** richtig einzuschätzen, muss die Führungskraft den Mitarbeiter und auch die Arbeitsmethoden, die zu einer besseren Leistung führen, sehr gut kennen und beides zusammenzubringen. Jeder Mitarbeiter sollte permanent an zwei bis drei individuellen Lernzielen arbeiten.
- **Individuelle Zielhöhen im Rahmen einer definierten Bandbreite:** Die meisten Unternehmen legen für Mitarbeiter gleicher Funktion einheitliche, also durchschnittliche Ziele fest. Bei großen Leistungsbandbreiten ist das nicht sinnvoll. Für das beste Drittel liegt das Ziel in der **Komfortzone** und bietet kei-

nen Anreiz zu besonderer Anstrengung. Für das schwächste Drittel liegt das Ziel in der **Panikzone**. Man mag das für „sportlich“ halten, aber gerade im Sport weiß man, dass solche Ziele nichts bringen. Vielleicht noch wichtiger: In diesem System haben Zielverfehlungen meistens **keine Konsequenzen**. Die Ziele variieren um +/- 0%, toleriert wird aber eine reale Bandbreite von +/- 70% oder mehr. So entsteht keine Kultur von „Leistung und Konsequenz“, wie sie überall angestrebt wird.

- **Sinnvolle Ziele definieren:** Ziele basieren meistens auf der Logik des Controlling. Unternehmensziele werden auf Bereiche und Mitarbeiter heruntergebrochen. Manche dieser Ziele verlieren auf der Mitarbeiterebene ihren Sinn, ihre **Anreiz- und Orientierungsfunktion**. Legen Sie also nicht nur Zielhöhen, sondern auch die Zielgrößen im Gegenstromverfahren fest. Fragen Sie die Mitarbeiter, welche Zielgrößen für sie sinnvoll und hilfreich sind. Wo es Unterschiede zur Controlling-Perspektive gibt, findet eine Übersetzung statt.

Mit der kommunikativ richtigen Vermittlung und Vereinbarung der Ziele bewirken diese Ansätze oft sehr schnell bessere Ergebnisse.



2.2 Förderkontakte statt Reporting

Wenn Sie sinnvolle individuelle Ziele vereinbart haben, geht es um den Prozess der Zielerreichung. Jede Begegnung in diesem Prozess sollte als **Förderkontakt** gestaltet werden. Individuelles Reporting ist heute Standard. Aber es ist oft zu einem Abhaken der Zielerreichung verkommen. Eine lästige Pflicht für Mitarbeiter und auch für Führungskräfte. Notwendig sind dagegen **laufendes Feedback** zur Arbeitsweise (nicht nur zu Ergebnissen), **konkrete Hilfestellung** und die **Anleitung zu einem bewussten Selbsttraining** des Mitarbeiters.

Nachhaltige Leistungssteigerung braucht neben der richtigen Führung auch mehr und effektiveres Training. Für einen Sportler ist es normal, dass er mehr Zeit im Training als in Wettkämpfen verbringt. Ein Musiker übt mehr als er Konzerte spielt. In der Geschäftswelt geht das nicht. Deshalb brauchen Sie u.a. ein bewusstes **Selbsttraining am Arbeitsplatz**. Und das funktioniert nur, wenn die Führungskraft ein regelmäßiger **Sparring-Partner** ist: Was haben Sie sich vorgenommen? Was genau? Wie wollen Sie vorgehen? Worauf wollen Sie achten? Worauf haben Sie tatsächlich geachtet? Was haben Sie erreicht? Wann/wie können Sie es wieder versuchen?

Die **monatlichen Förderkontakte** liefern den Rahmen für dieses „Sparring“. Voraussetzung ist ein echtes Interesse, zusammen mit dem Mitarbeiter einen realistischen Weg zur Leistungssteigerung zu finden. Das braucht Zeit, und die muss man nicht nur haben, sondern auch einsetzen wollen.

2.3 Training on the Job

Wer glaubt, auf Training on the Job verzichten zu können, argumentiert **wie ein Fußballtrainer, der sich seine Mannschaft nie in einem Spiel ansieht**, wahrscheinlich nicht einmal im Training. Undenkbar.

Sinn und Notwendigkeit sind so klar, dass die meisten Führungskonzepte ein regelmäßiges Training on the Job vorsehen. Insofern ist es zunächst verblüffend, dass sich gerade diese Aufgabe so schwer in der Praxis durchsetzt. Manche Coaching-Klienten offenbaren den Grund: **Unsicherheit**, ein Gefühl der **Überforderung** oder sogar **Angst**. Wie reagiert mein Mitarbeiter? Was sage ich den Kunden, wenn ich ein Beratungsgespräch begleiten will? Habe ich immer gute Ideen und Vorschläge parat? Könnte ich es selbst besser?



Beim Training on the Job zeigt sich die **praktische Kompetenz der Führungskraft**. Da werden viele vorsichtig. Aber es gelingt, wenn

- Vorgehen, Erwartungen und Vorbehalte mit jedem Mitarbeiter vorher besprochen werden,
- sich beide auf wenige vorher vereinbarte Beobachtungsaspekte konzentrieren,
- sich beide auf diese Punkte vorbereiten können (es geht um Lernen, nicht um Kontrolle),
- Verbesserungen im Dialog entwickelt werden.

Das sind einfache Dinge. Aber sie entscheiden darüber, ob sich die vielleicht **wichtigste Führungsaufgabe** in der Praxis etabliert oder nicht. Die wichtigste Führungsaufgabe? Manche sehen das anders oder rudern nach einem erfolglosen Versuch zurück. Ist das nicht ein Job für die PE, für Trainer? Man kann das so sehen. Entscheidend ist, dass der Prozess der Leistungssteigerung richtig läuft. Wer was macht, ist sekundär. Die PE spielt dabei ohnehin eine zentrale Rolle. Bedenken Sie aber:

- Die Aufgaben haben einen **Zusammenhang**, vor allem individuelle Lernziele, Förderkontakte und Training on the Job. Es macht keinen Sinn, einzelne „zu aufwändige“ Aufgaben auf einen Trainer zu verlagern. Besser ist es dann, die zusammenhängenden Aspekte bzw. Aufgaben komplett dem Trainer anzuvertrauen.
- Wenn für Sie Fähigkeiten und Leistungsbereitschaft Ihr **Erfolgsfaktor Nr. 1** sind, dann werden Sie auf Dauer dem **mehr Standing** verleihen (müssen), der diese Faktoren **konkret verbessert**. Das ist dann der Trainer, nicht der Vorgesetzte.

Die entscheidende Frage ist, was die Kernaufgabe Ihrer Führungskräfte ist. Die Antwort wird nicht in allen Bereichen gleich lauten. Wo es aber die Steigerung der Mitarbeiterleistung ist, werden die Führungskräfte um das Training on the Job nicht herumkommen.

Wichtig ist, dass an diesem Prozess **alle Mitarbeiter** teilnehmen, auch die besten. Erstens kann jeder noch besser werden. Zweitens liefern die Top-Leute den Führungskräften wertvolle Ideen für den Know-how-Transfer.

2.4 Know-how-Transfer

Bei fast allen unseren Kunden fordern die Mitarbeiter einen besseren Know-how-Transfer. Und fast immer können das die Führungskräfte gar nicht verstehen. In der Praxis bringen diese Ansätze meistens schnelle Verbesserungen:

- ▶ Schaffen Sie **konkrete Vorbilder** anstelle abstrakter. Dass der Chef auch Kunden betreut, mag „philosophisch“ hilfreich sein, aber es bringt einen Mitarbeiter in seiner Arbeit nicht konkret weiter. „Konkretes Vorbild“ heißt, dass der Mitarbeiter einem Ihrer Stars bei der praktischen Arbeit zusehen und daraus lernen kann. Vielleicht gibt es sogar noch ein paar Tipps als Zugabe.
- ▶ Gestalten Sie Ihre **Meetings** konsequent **dialogisch**. Das ist nicht so selbstverständlich wie es klingt, spätestens dann nicht, wenn ihr Team aus deutlich mehr als zehn Leuten besteht. Meetings in Form von **Mini-Infomärkten** mit diskussionsfähigen Gruppen und parallelen Open-Space-Elementen für Themen nach Wahl haben sich bewährt.
- ▶ Diese Meetings sollten in einer Zeit stattfinden, in der wenig Kundengeschäft läuft und die **Aufnahmefähigkeit** der Teilnehmer hoch ist. Meistens ist das Gegenteil der Fall.
- ▶ Jeder **Input** kommt von einem **Top-Praktiker** oder wird – wenn das Thema aus dem Stab kommt – von einem der Stars mit vorbereitet, mit präsentiert, um Praxis-Tipps ergänzt und mit den Kollegen diskutiert.
- ▶ Geben Sie Ihren Leuten ein **Arbeitszeitbudget** für ergänzende „informale“ Runden. Es gibt nicht viele Dinge, die Ihre Leute mehr motivieren und eine Kultur des Lernens mehr untergraben, als wenn sie sich ausschließlich in ihrer Freizeit mit den Leuten treffen können, mit denen sie sich wirklich gut austauschen können.

Die Aufgabe der Führungskraft ist es, für eine richtige **Moderation** zu sorgen, die Erkenntnisse aus allen Quellen zu **verbinden** (Meetings, Training on the Jobs, sonstige Trainings, Förderkontakte, laufende Praxis) und in die **Lernzone** des Teams bzw. der einzelnen Mitarbeiter zu übersetzen.



Es ist ein großer Unterschied, ob Ihre Leute eifrig über fachliche Themen und Praxisfälle diskutieren oder ob sie daraus auch die Schlussfolgerung ziehen, was daraus zu lernen ist und wie der **Praxistransfer** individuell funktioniert.

Außerdem muss der **interne Wettbewerb** kanalisiert werden. Das beginnt im eigenen Team, wird aber noch wichtiger, wenn der Know-how-Transfer über die Grenzen des eigenen Teams hinaus funktionieren muss, was die Regel ist.

2.5 Fokussierung der Mitarbeiter

Routine ist ein wichtiger Faktor bei der Leistungssteigerung. Ihre Mitarbeiter sollten 60 – 70% der Arbeitszeit mit ihren Hauptaufgaben verbringen. Dazu gehören geeignete Prozesse, gutes Job-Design und Selbstorganisation der Mitarbeiter. Die Führungskraft muss dabei

- ▶ den Mitarbeitern die Hauptaufgaben bewusst machen und dieses **Bewusstsein erhalten** (was keinesfalls selbstverständlich ist) und
- ▶ anhand konkreter Regelungen zur Durchführung der Hauptaufgaben das Spannungsfeld zwischen **Disziplin in der Methode** und **Individualität im Stil** im Sinne der Leistungsverbesserung steuern.

Dabei hilft eine einfache Frage, die zunächst die Führungskraft für jeden ihrer Mitarbeiter aus der Perspektive eines Unternehmers beantwortet:

„Wofür bezahle ich Ihnen gerne Ihr Gehalt?“

Die Antwort führt meistens sehr schnell zu den vier oder fünf entscheidenden Hauptaufgaben. Interessant wird es, wenn der Mitarbeiter diese Frage sinngemäß auch beantwortet:

„Was glauben Sie, sind die fünf wichtigsten Aufgaben, für deren Erledigung ich Ihnen gerne Ihr Gehalt zahle?“

Unsere Erfahrung ist, dass sich die beiden Listen nur zur Hälfte decken. Das zeigt, dass selbst die Frage nach Hauptaufgaben oder **„Was ist eigentlich mein/dein Job?“** in Wirklichkeit nicht trivial ist. Der Dialog darüber ist immer interessant und für beide Seiten gewinnbringend. Er schafft klare Erwartungen.

Schon der Dialog über die Hauptaufgaben ist wertvoll. Aber in der genaueren Betrachtung dieser Aufgaben steckt großes Potenzial für die Leistungssteigerung. Hier werden bewährte Methoden und zugleich Spielräume für den persönliche Stil festgelegt. Die Aufgabe der Führungskraft ist es, die beiden Dinge auseinanderzuhalten und zugleich zu gewährleisten.

Optimale Leistung basiert auf einer **Synergie aus Disziplin in der Methode und Individualität im Stil**.

2.6 Leistungsbeurteilung

Die Mitarbeiter wollen wissen, was ihr Chef von ihnen hält. Und sie wollen „richtig“ beurteilt werden. In der Praxis sind ehrliche und differenzierte **Anerkennung und Kritik** eher selten und die Mitarbeiter vom Vertrieb bis zur Buchhaltung werden nach allgemeinen Kriterien beurteilt.

Die Aufgabe der Führungskraft ist es aber, den Mitarbeiter primär danach zu beurteilen, wie gut er seine **Hauptaufgaben** erfüllt. Die Beurteilung sollte deshalb drei Teile umfassen:

- ▶ Hauptaufgaben und Anforderungen der Stelle
- ▶ Erreichung der vereinbarten Ziele
- ▶ Allgemeine Kriterien und im Leitbild definierte Pflichten aller Mitarbeiter

Damit kann die Beurteilung auch als Grundlage für die leistungsorientierte Vergütung dienen und die **Führungskraft gewinnt eine stärkere Rolle**, wenn es um etwas ganz Wichtiges geht, nämlich um Geld.

Ihre Führungskräfte sollten das Beurteilungsgespräch und das jährliche Mitarbeitergespräch über Entwicklung und Zusammenarbeit trennen. Das sind psychologisch unterschiedliche Situationen, die sie und ihre Mitarbeiter ganz unterschiedlich fordern. Sie vertun wertvolle Chancen, wenn Sie durch eine Kombination riskieren, dass beides nicht richtig funktioniert.

Keine Zeit für Führung?

Die Umsetzung dieser Führungsaufgaben erfordert Zeit. Mehr Zeit als „effizientes Management“, bei dem die Kommunikation eher minimiert wird und Mitarbeiter eher ersetzt als entwickelt werden.

Wenn unsere Kunden erklären, warum sie bisher nicht so führen, dann heißt es nach wie vor meistens, dass sie dafür keine Zeit haben, weil das Tagesgeschäft ja auch noch da ist...



Freilich ist das oft auch eine Ausrede. Trotzdem muss das Thema „Zeit für Führung“ ernst genommen werden. Zwei Ansätze helfen weiter:

- ▶ **Führungs-Timer:** Wer weiß, was er zu tun hat, kann planen und seine Zeit richtig einteilen. Die Führungsaufgaben müssen also im Hinblick auf Inhalt, Zeitbedarf und Zyklus ihrer Durchführung griffig gemacht werden, wie wir das mit unserem Führungs-Timer[®] tun.
- ▶ **Leitungsspannen überprüfen:** Führungsaufgaben gehen umso eher im Tagesgeschehen unter, je geringer ihr Anteil an der Arbeitszeit ist. Logisch. Genauso logisch ist es, dass größere Leitungsspannen nicht nur den Anteil der Führungsaufgaben an der Arbeitszeit erhöhen, sondern damit auch die **Wahrscheinlichkeit, dass die Aufgaben wirklich erledigt werden**. Und damit entsteht erst die Routine, die Ihre Führungskräfte für ihre eigene Leistungssteigerung brauchen.

Wenn Sie erwarten, dass Ihre Führungskräfte die Leistung ihrer Mitarbeiter steigern, dann sollten sie ihnen die **Routine ermöglichen**, die Sie Ihren Mitarbeitern in jedem anderen **Kernprozess** Ihres Unternehmens bieten.



Führung ist ein gutes Beispiel für den Unterschied von Effektivität und Effizienz. Viele Unternehmen „optimieren“ ihre Führungsorganisation unter Effizienzaspekten, um die Führungskosten zu reduzieren. Leistungssteigerung braucht aber **mehr Effektivität** in der Führung, d.h. mehr Qualität und auch mehr Zeit für die Führung.

Es geht nicht um geringere Führungskosten, sondern um höhere Mitarbeiterleistung.

Demotivationsfallen lauern überall. Hier ein paar Beispiele aus der Coaching-Praxis. Schärfen Sie Ihr Bewusstsein für die allgegenwärtigen Risiken und Kosten der Demotivation in Ihrem speziellen

Umfeld und achten Sie permanent darauf. Nehmen Sie sich zusätzlich bewusst Zeit, sich ausschließlich damit zu beschäftigen. Anfangs wöchentlich, später zweimal im Jahr.

Thema	Situationen ohne Seltenheitswert Demotivationsfaktoren, O-Töne	Darum geht es
Ziele und Zielvereinbarung	Überforderung: „Nach der Planung muss jeder 250 T€ DB liefern.“ – „Das ist ja doppelt so viel wie ich im letzten Jahr hatte. Wie soll das gehen?“ – „Das geht schon. Andere kriegen das ja auch hin. Das ist eh nur der Durchschnitt. Da sieht jeder gleich, wo er steht und wo er hin muss.“ – Später zum Kollegen: „Ich glaube, der hat keine Ahnung, wie hier manche zu ihren Zahlen kommen.“ Unterforderung, Ziele in der Komfortzone: „Das ist der Durchschnitt? Sehr witzig. Haben wir nichts Besseres zu tun als solche Tabellen zu verteilen.“	Mut zu individuellen Zielen Zielvereinbarung im Dialog Jeden in seiner Lernzone fordern Haltung: Fordern und aktiv fördern
Förderkontakt	Reines Zahlenreporting: „Meine Zahlen kenne ich selbst. Und er weiß doch auch nicht, wie es besser geht.“ – „Meine Zahlen passen doch. Warum lässt er mich dann nicht einfach machen? Als ob ich nichts Besseres zu tun hätte.“	Individuelle Unterstützung Vom Agenten des Controlling zum Trainer und Coach
Training on the Job	Haltung und Kontakt: „Von Ihnen kriege ich noch einen Termin, damit ich Ihnen mal wieder ein bisschen über die Schulter schauen kann.“ (humorvoll) – „Wer das erfunden hat... Aber das geht auch vorbei.“ Keine Trainingskultur: Jungstar: „Ich bin doch im ersten Drittel. Dann brauch ich diesen Käse doch nicht mehr. Der Maier macht's doch auch nicht.“	Adäquater Kontakt (Humor ist gut, aber nicht hier) Haltung: Keine Kontrolle, sondern Lernen Kultur: Alle trainieren!
Know-how-Transfer	Zu wenig Dialog in Meetings: „Da sitzen 25 Leute auf einem Haufen. Da kriegst du vor lauter Geschwätz gar nicht mit, was der da vorne erzählt. Außerdem hab ich sowieso ganz andere Probleme.“ Zahlen vs. Leistung: „Der Müller ist der große Held. Dass ich nicht lache.“	Mehr Information, Dialog und Einbeziehung Leistung kennen und bewerten, nicht nur Ergebnis
Kommunikation	Unklare Kommunikation: „Sie könnten mal den Kollegen ein bisschen zur Hand gehen.“ (eigentlich wertschätzend; der Routinier soll den anderen helfen) – „Was meint der eigentlich? Dass ich hier nur rumsitze und nichts tu?“	Sensibilität für die Wirkung der Worte; lieber zwei zu viel als fünf zu wenig

3. Die Fähigkeit, adäquat in Kontakt zu treten

Diese Aufgaben sind die Basis für die konkrete Umsetzung einer leistungssteigernden Führung. Gleichzeitig sind sie – zumindest auf Dauer – nicht sehr viel wert, wenn eine Führungskraft nicht über diese elementare Fähigkeit verfügt:

Mit ihren Mitarbeitern situativ adäquat in Kontakt zu treten.

Viele Bemühungen um bessere Führung bewirken nichts, weil dieser Aspekt übersehen wird. „In Kontakt treten“ klingt nach Kontaktfähigkeit, Kontaktfreude. Diese Assoziation wäre zu kurz gesprungen. „Kontaktstarke“ Menschen neigen sogar oft dazu, der konkreten Situation und dem kommunikativen Bedürfnis des Gesprächspartners weniger Aufmerksamkeit zu schenken als ... na ja... ihrer eigenen Kontaktfreude. Es geht auch nicht darum, (im Allgemeinen) einen guten Kontakt zu seinen Leuten haben.



Das wird besonders klar, wenn Führungskraft und Mitarbeiter befreundet sind. Jeder weiß, dass das die Sache meistens viel schwieriger macht, obwohl die beiden (im Allgemeinen) einen sehr guten Kontakt haben.

Die Fähigkeit, **adäquat in Kontakt zu treten**, erfordert zuerst das **richtige Gespür** dafür, wann man etwas sagt, wem man es sagt und wie. Und dann braucht man **Wissen**, geeignete innere **Haltung** und ausreichendes **kommunikatives Repertoire**, um es umzusetzen. Es geht also um die **Bereitschaft** und **Fähigkeit**, den Kontext einer Begegnung zu erkennen und im eigenen Verhalten zu berücksichtigen:

- ▶ Situation und Anlass
- ▶ Rollenverhältnis der Beteiligten
- ▶ Kulturraum der Beteiligten; Europa vs. Asien, Vertrieb vs. Controlling vs. Revision usw.
- ▶ Individuen mit sozialem Hintergrund, Erfahrungen, Motiven und Kommunikationsstil

Diese Fähigkeit klingt für viele nach Talent. Das hat man oder man hat es eben nicht. Natürlich bringen Menschen diese Fähigkeiten in unterschiedlichem Maße mit. Aber das heißt weder, dass man die Fähigkeit nicht entwickeln könnte, noch dass man – wenn man sie (vermeintlich) hat – nicht immer wieder daran arbeiten sollte. Sicher ist, dass man sie nicht in Seminaren entwickelt, sondern wie jede Fähigkeit in einem **längeren Prozess praktischen Trainings**.

Veränderung des Führungsverhaltens: Praktische Unterstützung durch Coaching

Führungskräfte verfügen heute über den größten Teil der Theorie, die sie für ihren Job brauchen. Sie haben alle möglichen Seminare durchlaufen, teilweise auch mehrfach. Warum also sind Führungsdefizite ein derartiger Dauerbrenner?

Weil es bei Führung nicht nur um Wissen geht. Das gehört auch dazu, und viele Führungskräfte brauchen davon noch mehr, wenn es um das Thema Leistungssteigerung geht. Aber vor allem geht es um die **Entwicklung von Fähigkeiten und Verhaltensweisen**, die einen Lernprozess erfordert, der eher dem Training eines Sportlers oder der Übungspraxis eines Musikers gleicht als einem Seminar.

Im Coaching achten wir deshalb bewusst auf die Erfolgsfaktoren solcher Lernprozesse:

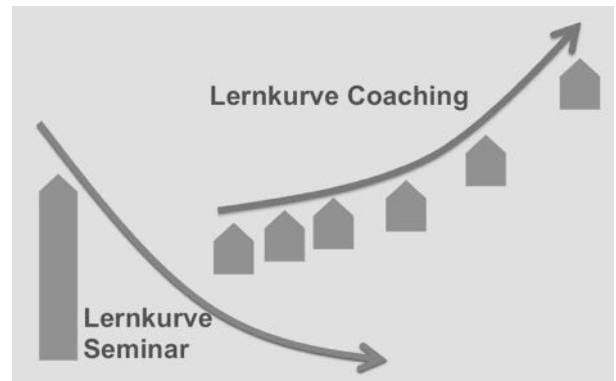
- ▶ **Eigenmotivation:** Die Führungskraft legt vor allem am Anfang des Prozesses Lernfelder und Veränderungsziele selbst fest.
- ▶ **Geschützter Raum:** Einzelcoaching bietet der Führungskraft einen sicheren Raum für das Lernen neuer Fähigkeiten. In vielen Trainings wird der Fehler gemacht, den Teilnehmern keinen geschützten Raum zu bieten (Übung vor Teilnehmern und/oder Kamera), dafür wird – bewusst oder unbewusst – das Anspruchsniveau gesenkt oder das Feedback geschönt. In einem geschützten Raum ist intensiveres Training möglich.
- ▶ **Kleine Schritte:** Die Führungskraft muss lernen „ich kann das“, d.h. die Lernschritte werden so klein gewählt, dass Erfolg trainiert wird, nicht Misserfolg. Pro Coaching-Sitzung behandeln wird maximal zwei Themen.
- ▶ **Wiederholung:** Im Zusammenhang mit Lernen und Training ist es banal, darauf hinzuweisen. Um so erstaunlicher, dass die meisten Programme das nicht berücksichtigen. Der Zyklus Vorbereitung – Durchführung – Nachbereitung wird für jedes Lernziel mindestens dreimal mit dem Coach durchlaufen.
- ▶ **Regelmäßiges Feedback:** Anfangs finden die Sitzungen wöchentlich, maximal 14-tägig statt. Nach fünf Sitzungen erfolgt eine gemeinsame Validierung der Fortschritte.
- ▶ **Selbsttraining:** Bestandteil jedes Coaching ist die Aktivierung und Anleitung zum Selbsttraining der Führungskraft und die Kontrolle dieses Prozesses (vgl. 2.2.).



Der Coach liefert fundiertes individuelles **Feedback** und entwickelt mit dem Coachee **schnell umsetzbare Lösungsansätze** in dessen persönlicher **Lernzone**. Das zeichnet ihn als Experten in seiner Rolle aus. Er **erweitert die Handlungsspielräume** der Führungskraft und reduziert so deren Neigung, zu viel Druck auf die Mitarbeiter auszuüben.

Jede einzelne Coaching-Sitzung konzentriert sich zu mindestens 50% auf die Bearbeitung einer **konkreten praktischen Aufgabe**, oft einer besonders **schwierigen Situation** oder auf die Entwicklung **einer spezifischen Fähigkeit**. Je etwa 20 – 25% der Zeit werden in die Fähigkeit „adäquat in Kontakt treten“ und die Erweiterung des Know-hows investiert, jeweils bezogen auf das aktuelle Lernziel.

Entscheidender Vorteil des Coaching ist die **positive Lernkurve**, die durch wiederkehrende Impulse erzeugt wird, was Seminare und Highlight-Veranstaltung nicht leisten.



Fazit

Zentraler Faktor bei der Steigerung der Mitarbeiterleistung ist eine Führung, die bewusst auf auf dieses Ziel ausgerichtet ist. Die erfordert

- ▶ Rollenklarheit und die richtige innere Haltung der Führungskräfte,
- ▶ Führungsaufgaben, die direkt auf eine Leistungssteigerung abzielen und
- ▶ die Fähigkeit, situativ adäquat mit den Mitarbeitern in Kontakt zu treten

Der Weg dorthin geht über die Entwicklung der notwendigen **Fähigkeiten** und **Verhaltensweisen** Ihrer Führungskräfte durch ein individuelles Coaching.

**Je klüger der Kopf,
desto öfter sucht er sich einen zweiten.**

armin.ruppel@pro-effects.de
christian.sorger@pro-effects.de

Unter www.pro-effects.de finden Sie mehr Information zu diesen und ähnlichen Themen:
Leistung steigern, Demotivation vermeiden
Effektiver führen, Coaching
Potenzialanalysen für Führungskräfte