

Spieglein, Spieglein an der Wand

SELBSTMANAGEMENT: Auch die erfolgreichsten Führungskräfte sollten sich und ihre Arbeit regelmäßig infrage stellen. So steigern sie ihre Leistung und sind besser auf Krisen vorbereitet. Der folgende Test hilft Ihnen beim Check-up Ihrer Leadership-Fähigkeiten.

Von Robert Steven Kaplan

Wahrscheinlich geht es Ihnen wie den meisten erfolgreichen Führungskräften: Zu Beginn Ihrer Karriere erhielten Sie jede Menge Ratschläge und Unterstützung. Vorgesetzte überwachten Ihre Schritte, coachten Sie und nahmen Sie unter ihre Fittiche. Je weiter Sie aber auf der Karriereleiter emporkletterten, umso mehr versiegten diese Quellen aufrichtiger und nützlicher Kritik. Irgendwann kam der Zeitpunkt, von dem an Sie im Prinzip auf sich allein gestellt waren. Ihr Chef – sofern Sie noch einen haben – schenkt Ihrer alltäglichen Arbeit jetzt kaum mehr Beachtung. Wenn dann Fehler Ihrerseits zutage treten, ist es wahrscheinlich schon zu spät, um diese zu beheben. Und vermutlich haben Sie es schwer, den Eindruck zu korrigieren, den Ihr Chef von Ihnen gewonnen hat. Wenn sich Ihre Führungsmängel auch noch negativ auf Ihre Geschäftsergebnisse auswirken, dann ist es meist nicht mehr möglich, den Kurs zu korrigieren.

Eines steht ganz außer Frage: Auch wenn Sie noch so begabt und erfolgreich sind, Sie werden Fehler machen. Sie werden sich schlechte Angewohnheiten zulegen. Die Welt wird sich schleichend verändern, ohne dass Sie überhaupt etwas davon bemerken. Und Verhaltensweisen, die

früher funktionierten, werden wirkungslos. In den 22 Jahren meiner beruflichen Laufbahn bei Goldman Sachs hatte ich Gelegenheit, verschiedene Geschäftsbereiche zu führen und mit zahlreichen Führungspersonlichkeiten zusammenzuarbeiten oder sie zu coachen. Ich leitete bei Goldman Sachs die Führungskräfteentwicklung und war einer der Vorsitzenden des Partnership Committees. Dieses Gremium beschäftigte sich mit der Beurteilung, Beförderung und Weiterentwicklung der Managing Directors. Die Erfahrungen aus dieser Zeit und spätere Gespräche mit einer großen Zahl von Managern aus den unterschiedlichsten Branchen haben mich gelehrt, dass selbst überragende Führungskräfte in ihrer Laufbahn unweigerlich Phasen durchmachen, in denen sie vorübergehend vom richtigen Weg abkommen.

Doch es ist schwer, eine solche Phase zu erkennen, wenn man gerade mittendrin steckt. Veränderungen der Umgebung, der Wettbewerbssituation oder sogar im Privatleben können Sie von Ihrem eigentlichen Ziel ablenken, ohne dass Sie es merken. Ich bin davon überzeugt, dass sich höchst erfolgreiche Führungskräfte nicht dadurch auszeichnen, dass sie nie vom richtigen Weg abkommen. Vielmehr entwickeln sie Methoden, mit denen sie eine sich verschlechternde Situation

erkennen und schnellstmöglich gegensteuern können. Nach meinen Erfahrungen ist es daher am besten, wenn Sie regelmäßig, also etwa alle drei bis sechs Monate (und in jedem Fall immer dann, wenn Sie das Gefühl haben, es könnte sich eine Krise anbahnen), innehalten. Sie müssen sich Fragen zu Ihrer aktuellen Leistung stellen und überlegen, was Sie anders machen könnten. So einfach dieses Verfahren klingen mag – Manager erschrecken oft über ihre eigenen Antworten auf grundlegende Management- und Führungsfragen.

Ein Manager eines großen Finanzdienstleistungsunternehmens, mit dem ich sprach, war bei einer Beförderung übergangen worden und recht erstaunt über seine Leistungsbeurteilung am Jahresende. Diese beleuchtete eine Reihe von Managementproblemen, auf die er zuvor nicht hingewiesen worden war. Sein Chef las mehrere Kommentare aus der Beurteilung vor. Darin wurde ihm mangelnde Kommunikationsfähigkeit vorgeworfen; er habe es zudem versäumt, eine Geschäftsstrategie zu formulieren. Sein Team kritisierte seine Neigung, sich abzuschotten. Der Manager hielt die Beurteilung für ungerecht. Nach 15 Jahren im Unternehmen war er nun verwirrt und fühlte sich missverstanden. Er stellte seine Zukunft in der Firma ernsthaft infrage. Er bat deshalb fünf seiner wichtigsten Mitarbeiter und langjährigen Kollegen um eine direkte Rückmeldung. In einem Gespräch unter vier Augen forderte er sie auf, ihm freimütig Feedback und Ratschläge zu geben.

Die Ergebnisse schockierten ihn: Seine Mitarbeiter standen einigen seiner jüngsten Maßnahmen extrem kritisch gegenüber, er merkte, dass ihnen völlig unklar war, welche Richtung er für den Bereich vorgesehen hatte. Er hatte ihnen außerdem das Gefühl vermittelt, er lege keinen Wert mehr auf ihre Beiträge. Er war zu sehr in das Tagesgeschäft verstrickt und hatte es versäumt, einen Moment innezuhalten, um sich darüber klar zu werden, was er eigentlich tat. Dieses Erlebnis rüttelte ihn wach. Prompt ergriff er die nötigen Maßnahmen, um sein Verhalten zu ändern und diese Probleme zu beseitigen. Im nächsten Jahr fiel seine Beurteilung erheblich positiver aus. Schließlich wurde er auch befördert, und die Leistung seines Bereichs verbesserte sich.

Der Manager hatte Glück, denn er hatte diese Rückmeldungen gerade noch rechtzeitig erhalten, um seine Karriere wieder in die richtigen Bahnen lenken zu können. Dennoch bedauerte er, dass er erst eine negative Beurteilung hatte kassieren müssen, ehe er sein Führungsverhalten grund-

KOMPAKT

Alle Manager machen Fehler und kommen im Laufe ihrer Karriere von ihrem Weg ab. Dann brauchen sie Methoden, mit denen sie gegensteuern können. Diese sollten bereits in guten Zeiten regelmäßig erprobt werden.

Fragen stellen: Harvard-Professor Robert Steven Kaplan hat sieben Fragen ausgearbeitet, die den Managern Anhaltspunkte geben und sie vor Fehlentwicklungen schützen sollen.

Kritik zulassen: Auf die Selbstanalyse folgt die Fremdkritik. Manager müssen ihre Mitarbeiter ermutigen, sie zu kritisieren, selbst wenn es wehtut. Ehrliches Feedback wirkt sich positiv auf die Leistung und den Geschäftserfolg aus.

legend infrage stellte. Er gab sich selbst das Versprechen, diesen Fehler nicht zu wiederholen.

Ich werde in diesem Beitrag sieben Fragen vorstellen, die sich jede Führungskraft in regelmäßigen Abständen stellen sollte. Das soll nicht heißen, dass es auf diese Fragen immer eine „richtige“ Antwort gibt oder dass sie für jeden Manager zu jedem Zeitpunkt geeignet sind. Ich will vielmehr verdeutlichen, dass erfolgreiche Führungskräfte ihre Leistung verbessern und gravierenden geschäftlichen Problemen zuvorzukommen können, indem sie innehalten und sich Zeit für die Beantwortung der folgenden zentralen Fragen nehmen.

Setze ich die richtigen Prioritäten?

Es ist erstaunlich, wie selten Manager sich folgende Fragen stellen: „Spreche ich regelmäßig über meine Vision und meine Prioritäten? Könnten meine Mitarbeiter Vision und Prioritäten formulieren, wenn sie danach gefragt würden?“ Viele Manager verfügen – zumindest auf dem Papier – über eine Fülle von Führungskompetenzen: Sozialkompetenz, strategische und analytische

ROBERT STEVEN KAPLAN,

ehemals Vice Chairman von Goldman Sachs, ist Thomas S. Murphy Senior Lecturer für Betriebswirtschaftslehre an der Harvard Business School in Boston.

Testen Sie sich selbst – sieben Fragen für

Mit den folgenden Schlüssel-
fragen können Sie Ihre
Leistung überprüfen und
feststellen, ob Sie sich
noch auf dem richtigen Weg
befinden.
Versuchen Sie, etwas
Abstand zu gewinnen,
und beantworten
Sie die Fragen in Ruhe.

1. Setze ich die richtigen Prioritäten?

Im Alltagsstress gelingt es Führungskräften oft nicht, ihre Vision in angemessener Form im Unternehmen zu verbreiten. Sie scheitern besonders an der Aufgabe, ihren Mitarbeitern zu vermitteln, worauf diese ihre Bemühungen konzentrieren sollen.

Fragen Sie:

- Wie oft äußere ich mich zur Vision für mein Unternehmen?
- Habe ich drei bis fünf Hauptprioritäten mitgeteilt, mit deren Hilfe ich diese Vision verwirklichen möchte?
- Sind meine Mitarbeiter in der Lage, diese Vision und die Prioritäten zu formulieren, wenn sie danach gefragt werden?

2. Stimmt mein Zeitmanagement?

Manager müssen wissen, womit sie ihre Zeit verbringen. Außerdem sollten sie dafür sorgen, dass die eigene Zeiteinteilung (und die ihrer Mitarbeiter) den Hauptprioritäten entspricht.

Fragen Sie:

- Womit verbringe ich meine Zeit? Ist dies für meine Hauptprioritäten angemessen?
- Womit verbringen meine Mitarbeiter ihre Zeit? Deckt sich deren Zeiteinteilung mit den Hauptprioritäten des Unternehmens?

3. Gebe ich genug Feedback?

Häufig warten Führungskräfte mit dem Feedback bis zum Mitarbeitergespräch am Jahresende, anstatt ihre Beschäftigten direkt und unmittelbar zu coachen – ein großer Fehler. Umgekehrt sollten die Vorgesetzten Mitarbeiter heranziehen, die ihnen im Jahresverlauf Ratschläge erteilen und Feedback geben.

Fragen Sie:

- Gebe ich rechtzeitig und direkt Feedback, auf meine Mitarbeiter reagieren können?
- Gibt es fünf oder sechs mir unterstellte Mitarbeiter, die mir Dinge sagen, die ich vielleicht nicht hören möchte, die aber wichtig für mich sind?

Fähigkeiten, ein Talent zur Teamentwicklung und zweifellos auch das Geschick, eine Vision auszu-
arbeiten. Doch leider gelingt es ihnen im Alltags-
stress selten, diese Vision angemessen im Unter-
nehmen zu verbreiten. Vor allem scheitern sie
daran, ihren Leuten zu vermitteln, was von ihnen
erwartet wird, um das Geschäft anzukurbeln. Es
ist schwierig, Mitarbeiter zu führen, wenn diesen
nicht klar ist, welche Ziele das Unternehmen ver-
folgt, und wenn sie nicht wissen, welchen Beitrag
sie leisten müssen.

Genau dieses Problem stellte sich in einem gro-
ßen „Fortune“-200-Unternehmen. Dort wollte
man in die 1000 besten Manager investieren und
ließ sie in Gruppen von 100 Managern an einer
zweitägigen Management-Intensivschulung teil-
nehmen. Vor der Schulung durchliefen die Teil-
nehmer eine nicht in die Mitarbeiterbewertung
einfließende 360-Grad-Beurteilung. Zehn der
ihnen unterstellten Mitarbeiter bewerteten zen-
trale Elemente ihrer individuellen Leistung und
erstellten ein Ranking. Die Geschäftsführung des
Unternehmens begutachtete die Resultate: im
Vordergrund standen die fünf Leistungsmerk-
male, bei denen die Manager am besten und jene

fünf, bei denen sie am schlechtesten abgeschnitten
hatten.

Obwohl das Unternehmen über ein hervor-
ragendes Management verfügte, rangierte die
Fähigkeit, eine Vision zu formulieren, in fast allen
Gruppen auf den hinteren Rängen. Die Manager
der Firma formulierten zwar eine Vision. Doch
aus dem Feedback ihrer Mitarbeiter ging deutlich
hervor, dass sie die Vision nicht oft oder nicht klar
genug verbreiteten. Sie wurden dem enormen Be-
dürfnis der Mitarbeiter nach konkreter Anleitung
nicht gerecht.

Die Beschäftigten möchten wissen, in welche
Richtung das Unternehmen strebt und worauf sie
sich konzentrieren müssen. Die Welt verändert
sich, und die Mitarbeiter sollten erfahren, welche
Auswirkungen dies auf die Vision und die Prio-
ritäten des Unternehmens hat. Managern wird
zwar immer gepredigt, aktiv zu kommunizieren.
Doch viele tun dies – vielleicht unabsichtlich –
immer noch zu wenig, oder sie versäumen es,
bestimmte Prioritäten zu artikulieren, die ihrer
Vision eine Bedeutung verleihen würden. Auch
wenn Sie glauben, häufig über Vision und Stra-
tegie zu sprechen, tun Sie dies möglicherweise

Manager, die nachhaltig Erfolg haben wollen

4. Wer wird mein Nachfolger?

Führungskräfte, die sich nicht aktiv um Nachfolgeplanung bemühen, delegieren wahrscheinlich nicht genug und könnten zu Entscheidungsengpässen werden. Wichtige Mitarbeiter, die nicht aktiv gefördert und herausgefordert werden, verlassen das Unternehmen womöglich.

Fragen Sie:

- Habe ich mir – zumindest in Gedanken – einen oder mehrere potenzielle Nachfolger ausgesucht?
- Coache ich diese Personen, und gebe ich ihnen anspruchsvolle Aufgaben?
- Delegiere ich genug? Bin ich zu einem Entscheidungsengpass geworden?

5. Muss sich etwas ändern?

Die Welt verändert sich ständig, deshalb müssen Manager in der Lage sein, ihren Unternehmensbereich entsprechend anzupassen.

Fragen Sie:

- Ist die Gestaltung meiner Organisation auf die zentralen Erfolgsfaktoren des Unternehmens abgestimmt?
- Wie würde ich mein Unternehmen gestalten, wenn ich bei null anfangen müsste? Inwiefern würde sich die Neuorganisation von der aktuellen Gestaltung unterscheiden?
- Sollte ich ein Team aus Mitarbeitern bilden, das diese Fragen beantworten und Empfehlungen für mich ausarbeiten kann?

6. Wie führe ich unter Druck?

Das Verhalten eines Managers unter Stress beeinflusst die Kultur des Unternehmens und das Verhalten der Mitarbeiter. Erfolgreiche Manager müssen sich bewusst sein, was bei ihnen Stress auslöst, und ihr Verhalten in solchen Phasen so regulieren, dass ihr Handeln ihren Überzeugungen und zentralen Werten entspricht.

Fragen Sie:

- Durch welche Ereignisse gerate ich unter Druck?
- Wie verhalte ich mich unter Druck?
- Was signalisiere ich meinen Mitarbeitern mit diesem Verhalten? Sind diese Signale hilfreich, oder untergraben sie den Erfolg meines Unternehmens?

7. Bleibe ich mir selbst treu?

Erfolgreiche Manager entwickeln einen Führungsstil, der den Anforderungen des Unternehmens gerecht wird – und zu ihren eigenen Überzeugungen und ihrer Persönlichkeit passt.

Fragen Sie:

- Liegt mir mein Führungsstil? Spiegelt er wider, wer ich bin?
- Besitze ich noch genügend Durchsetzungsvermögen, oder bin ich zaghaft geworden?
- Bin ich zu sehr auf politische Korrektheit bedacht?
- Verleitet mich die Sorge um meine nächste Beförderung oder meinen Bonus dazu, mich in Zurückhaltung zu üben oder zu zögern, meine Ansichten zu äußern?

doch nicht oft oder nicht detailliert genug, um den Bedürfnissen Ihrer Mitarbeiter gerecht zu werden.

Nehmen wir den CEO eines aufstrebenden Biotechunternehmens als Beispiel. Er war frustriert, weil er meinte, in der Geschäftsführung herrsche Uneinigkeit. Er glaubte, dass die Firma innerhalb der nächsten 18 Monate eine große Finanzspritze in Form einer Aktienemission bräuchte. Die Topmanager dagegen wollten einige Jahre warten, bis zwei oder drei der wichtigsten Medikamente des Unternehmens im Zulassungsprozess ein fortgeschritteneres Stadium erreicht hatten. Sie wollten sich den Anlegern erst dann präsentieren, wenn konkrete Umsätze in Sicht waren.

Als ich den CEO nach seiner Vision für das Unternehmen fragte, wurde er verlegen. Er erkannte, dass er eben diese Vision nie schriftlich festgehalten hatte. Deshalb berief er das Geschäftsführungsteam zu einer Konferenz außerhalb der Firma ein, um über eine Vision für das Unternehmen zu diskutieren und diese zu formulieren.

Nach einer lebhaften Debatte konnte sich die Gruppe schnell auf eine Vision und auf die strategischen Prioritäten einigen. Die Teilnehmer er-

kannten, dass sie zur Verwirklichung ihrer gemeinsamen Ziele eine umfassende Finanzierung benötigten – und das eher heute als morgen. Andernfalls riskierten sie, einige der Initiativen, die für die Vision des Unternehmens eine zentrale Rolle spielten, einschränken zu müssen. Nun war allen die Situation klar, und das Team konnte die Beweggründe des CEOs nachvollziehen. Am Ende der Konferenz waren sich alle über die Finanzierungsstrategie einig. Der CEO war überrascht, wie einfach es gewesen war, im Führungsteam Einmütigkeit herzustellen. Konkrete Probleme ließen sich nun wesentlich leichter lösen.

Leider missachten viele Manager eine Grundregel, wenn sie ihre Vision formulieren: Die Vision sollte auf eine überschaubare Liste von Initiativen begrenzt sein. Sie müssen alle Optionen sorgfältig durchdenken, Kompromisse eingehen und eindeutige Entscheidungen fällen. Für Ihre Beschäftigten hat dies den Vorteil, dass sie nun genau wissen, was sie während ihrer Arbeitszeit tun sollen. Ein Manager eines landesweit tätigen Vertriebsteams ärgerte sich darüber, dass sich die Mitarbeiter, die ihm direkt unterstellt waren, nicht auf jene Aufgaben konzentrierten, die dem Erreichen

ihrer jeweiligen regionalen Umsatzziele dienten. Folglich stiegen die Umsätze langsamer als zu Beginn des Jahres angenommen. Als ich ihn bat, mir die drei bis fünf wichtigsten Prioritäten zu nennen, auf die sich das Vertriebsteam konzentrieren sollte, stutzte er einen Moment und erklärte mir dann, dass es 15 Prioritäten gebe und dass es sehr schwierig sei, die Liste auf fünf zu beschränken.

Noch während er dies sagte, ging ihm ein Licht auf. Schlagartig wurde ihm klar, warum es an Übereinstimmung zwischen ihm und seinem Team mangelte: Die Mitarbeiter wussten nicht genau, was er von ihnen verlangte. Denn er hatte es versäumt, ihnen mitzuteilen, was er von ihnen erwartete und was Priorität hatte. In den folgenden beiden Wochen dachte er über dieses Thema nach. Er besann sich auf seine eigenen Erfahrungen als Regionalmanager und fragte verschiedene Kollegen um Rat. Dann wählte er drei Prioritäten aus, die seiner Einschätzung nach entscheidend für die Umsatzsteigerung waren. Die höchste Priorität gab er einer großen Initiative zur Gewinnung neuer Aufträge, gefolgt von einer umfassenden Telefonaktion bei Interessenten. Die Regionalleiter verstanden sofort, worauf er hinauswollte, und befassten sich vorrangig mit diesen Maßnahmen.

Eines ist klar: Wenn Sie Ihrem Unternehmen 15 Prioritäten verordnen, dann können Sie es auch gleich bleiben lassen. Es liegt in der Verantwortung der Manager, aus ihrer Vision eine überschaubare Anzahl von Prioritäten abzuleiten, die ihre Mitarbeiter begreifen und umsetzen können.

Wenn Sie es nicht schaffen, Ihre Vision und Ihre Prioritäten zu vermitteln, kostet Sie das Zeit und Effektivität. Wenn Ihre Mitarbeiter keine klare Vorstellung vom Gesamtbild haben, ist es schwierig, Aufgaben zu delegieren, sodass Sie letztlich mehr Arbeiten selbst übernehmen müssen. Dieses Problem kann sich durch die gesamte Organisation ziehen, weil die Ihnen direkt unterstellten Mitarbeiter ebenso wenig in der Lage sind, die Vision an andere weiterzugeben und die eigenen Kollegen effektiv einzusetzen.

Stimmt mein Zeitmanagement?

Die zweite Frage ist erschreckend unoriginell und hängt eng mit der ersten zusammen: „Womit bringe ich meine Zeit?“ Zeit ist Ihr wertvollstes Gut. Wenn Sie Ihre Prioritäten kennen, müssen Sie herausfinden, ob Sie Ihre Zeit so nutzen, dass Sie die Hauptziele tatsächlich erreichen können. Ein Beispiel: Sie wenden den Großteil ihrer Zeit für betriebliche und administrative Angelegenheiten auf, obwohl die Führungskräfteentwick-

lung und die weltweite Expansion für Sie oberste Priorität haben. Die erstgenannten Tätigkeiten sind Aufgaben, die Sie delegieren könnten. Es herrscht also ein eklatantes Missverhältnis, und Sie sollten dringend etwas unternehmen.

Die Frage ist banal, doch viele Führungskräfte, mich selbst eingeschlossen, können sie gelegentlich nicht präzise beantworten. Wenn Manager endlich dazu kommen, ihre Zeitplanung zu überdenken, kommen sie häufig zu überraschenden Resultaten. Die meisten von uns machen hin und wieder Phasen durch, in denen sie auf unvorhergesehene Ereignisse und das alltägliche Chaos reagieren müssen, anstatt einem vorgeschriebenen Plan zu folgen. Krisen, Überraschungen, Personalprobleme und Unterbrechungen lassen die Arbeitswoche unübersichtlich werden. Ich habe bereits vielen Führungskräften empfohlen, eine Woche lang alle Arbeitsstunden zu protokollieren und die Stunden anschließend nach Tätigkeitsarten zu gruppieren: Geschäftsentwicklung, Personalführung und strategische Planung etwa. Das Gros der Manager ist alarmiert, weil zwischen ihren Topprioritäten und dem, womit sie tatsächlich ihre Zeit verbringen, eine auffällige Diskrepanz klafft.

Der CEO eines mittelständischen Fertigungsunternehmens beispielsweise war unzufrieden, weil er 70 Stunden pro Woche arbeitete und dennoch nie fertig wurde. Nachdem er seine Wochenarbeitszeit dokumentiert hatte, wurde klar: Er brauchte enorm viel Zeit, um Ausgaben des Unternehmens zu genehmigen. Manchmal ging es um Beträge von gerade einmal 500 Dollar – und das bei einem Unternehmen mit 500 Millionen Dollar Umsatz. Wie sich herausstellte, war diese Vorgehensweise ein Überbleibsel aus der Zeit, als das Unternehmen noch wesentlich kleiner war. Indem er die Befugnis zur Genehmigung wiederkehrender Betriebskosten bis zur Höhe von 25 000 Dollar delegierte, sparte er ganze 15 Arbeitsstunden pro Woche ein.

Womit Sie Ihre Zeit verbringen, ist nicht nur für Sie wichtig, sondern auch für Ihr Team. Was das Zeitmanagement angeht, orientieren sich die Mitarbeiter häufig an den Vorgesetzten. Daher sollten Sie darauf achten, dass Ihr Handeln, Ihre geschäftlichen Prioritäten und die Aktivitäten Ihres Teams miteinander in Einklang stehen. Der CEO eines rasant expandierenden Dienstleistungsunternehmens mit 300 Mitarbeitern glaubte, dass die Topmanager bessere Beziehungen zu den Kunden knüpfen sollten, um den Umsatz zu steigern. Dies bedeutete, dass Führungskräfte wesentlich mehr Zeit außerhalb ihres

Büros, nämlich in Besprechungen mit Kunden verbringen sollten.

Nachdem der CEO seine Arbeitswoche einmal protokolliert hatte, stellte er entsetzt fest, dass er Unmengen von Zeit für Verwaltungstätigkeiten verschwendete. Er erkannte, dass die enorme Aufmerksamkeit, die er diesen Angelegenheiten widmete, nicht den Prioritäten des Unternehmens entsprach und dass er dadurch seine Mitarbeiter verwirrte. Sofort machte er sich daran, eine Reihe dieser Aufgaben abzugeben und mehr Zeit mit Kunden zu verbringen. So ging er seinen Beschäftigten mit gutem Beispiel voran. Seinen Topmanagern trug er auf, ihre Arbeitszeit ebenfalls zu protokollieren, um sicherzustellen, dass sie der Kundenpflege künftig ausreichend Zeit widmeten.

Natürlich muss die Zeiteinteilung einer Führungskraft auf die Anforderungen des Unternehmens zugeschnitten sein. Diese können je nach Jahreszeit, Personalsituation und abhängig von externen Faktoren variieren. Einerlei, wie Sie letztlich verfahren: Wichtig ist, dass die Zeiteinteilung eine bewusste Entscheidung ist, die Ihrer Vision und den Prioritäten des Unternehmens entspricht. Wegen des Drucks, der mit der Leitung eines Unternehmens verbunden ist, passiert es schnell, dass Manager das eigentlich Wichtige aus den Augen verlieren. Daher sollten Sie sich die Frage nach dem Zeitmanagement unbedingt regelmäßig stellen. Ebenso wie Sie eine wichtige Investitionsentscheidung mit ein wenig Abstand prüfen, müssen Sie einen nüchternen Blick darauf werfen, wie und womit Sie Ihre Zeit verbringen.

Gebe ich genug Feedback?

Wenn Sie über das Thema Feedback nachdenken, sollten Sie sich erst folgende Frage stellen: „Gebe ich selbst rechtzeitig, direkt und konstruktiv Rückmeldung?“ Und anschließend: „Gibt es fünf oder sechs mir unterstellte Mitarbeiter, die mir Dinge sagen, die ich vielleicht nicht hören möchte, aber hören muss?“


Wie die meisten Menschen mit Ambitionen möchten auch Ihre Mitarbeiter aufrichtig und direkt gecoacht und gefördert werden. Sie brauchen Feedback, solange noch Gelegenheit besteht, darauf zu reagieren. Kommt die Rückmeldung erst beim Mitarbeitergespräch zum Jahresende, ist es oftmals zu spät. Nach meiner Erfahrung haben Vorgesetzte in der

Regel Probleme, ihren Mitarbeitern unverblümt, direkt und zeitnah die Meinung zu sagen.

Dies lässt sich zum Teil dadurch erklären, dass Manager häufig befürchten, ihre Mitarbeiter durch konstruktives Feedback und Kritik zu demoralisieren. Sie sorgen sich, dass offene, sofortige Kritik eine Fachkraft vor den Kopf stoßen könnte. Schließlich befürchten viele Führungskräfte, sie könnten durch Feedback dieser Art in den Augen der Mitarbeiter weniger sympathisch erscheinen. Daher warten Vorgesetzte häufig bis zur Leistungsbeurteilung am Jahresende, um ihre Kritik loszuwerden. Diese Leistungsbeurteilung ist bewertend (das Urteil bezieht sich auf die Arbeitsleistung des gesamten Jahres) und daher für konstruktives Coaching denkbar ungeeignet. Der Mitarbeiter ist in der Regel in der Defensive und für Kritik nicht besonders empfänglich. Diese Vorgehensweise sorgt immer wieder für unangenehme Überraschungen, die das Vertrauen des Mitarbeiters in seinen Vorgesetzten erheblich schmälern.

In Wahrheit sind Manager, die kein unmittelbares und direktes Feedback geben, vielleicht allseits beliebt – aber nur bis zum Jahresende, denn dann werden sie gehasst. Falls der Mitarbeiter die Erwartungen nicht erfüllt, bleiben Bonuszahlungen, Gehaltserhöhungen und Beförderungen aus. Das kann ein sehr starkes Gefühl von Ungerechtigkeit hervorrufen. Dazu kommt, dass dem Mitarbeiter wahrscheinlich klar wird, dass er noch eine Chance gehabt hätte, sich zu verbessern und seine Unzulänglichkeiten zu beheben, wenn er zu einem früheren Zeitpunkt Feedback erhalten hätte.

Zwar freut sich jeder über positive Rückmeldung, doch im Grunde sind die Mitarbeiter an einer wahrheitsgemäßen Einschätzung ihrer Leistung interessiert. Ich habe selten erlebt, dass jemand gekündigt hat, nachdem er die Wahrheit zu hören bekommen hatte oder aufgefordert worden war, sich zu verbessern – es sei denn, dazu war es zu spät. Im Gegenteil, ich bin der Meinung, dass Mitarbeiter, die verstehen, welche Probleme sie angehen müssen, eher im Unternehmen bleiben. Und sie verlassen sich darauf, dass Sie sie direkt und möglichst sofort auf diese Probleme aufmerksam machen. Sie vertrauen darauf, dass Ihnen etwas an der gemeinsamen Entwicklung ihrer Fähigkeiten liegt und dass sie am Jahresende keine bösen Über-



**Feedback sollten
Manager sofort
geben. Nur dann
können die
Mitarbeiter es
auch beherzigen.**

raschungen erleben werden. Mitarbeiter, die bei einer erhofften Beförderung übergangen wurden, können Ihnen dies eher nachsehen, wenn Sie sie von vornherein darauf hingewiesen haben, was sie besser machen müssen, auch wenn sie die Beförderung noch nicht erreicht haben. Es ist gut möglich, dass solche Mitarbeiter ihre Anstrengungen verdoppeln, um Ihnen zu beweisen, dass sie die Probleme überwinden können.

In meiner Zeit bei Goldman Sachs stellte ich immer wieder fest, dass die berufliche Weiterentwicklung weitaus effektiver war, wenn die Mitarbeiter das ganze Jahr über gecoacht wurden und direktes Feedback erhielten. Interne Umfragen unter Geschäftsführern haben gezeigt, dass die Zufriedenheit mit der beruflichen Entwicklung bei einem Feedback, das sich auf das Mitarbeitergespräch am Jahresende beschränkte, weitaus geringer war als bei Rückmeldungen, die kontinuierlich während des Jahres kamen.

Es erfordert schon Fingerspitzengefühl, um zum richtigen Zeitpunkt effektives Feedback zu geben. Noch wesentlich schwerer fällt es vielen Führungskräften jedoch, Rückmeldungen von ihren Mitarbeitern zu erhalten. Sind Sie erst einmal auf einer bestimmten Stufe der Karriereleiter angelangt, dann könnten die Ihnen unterstellten Mitarbeiter weitaus besser Auskunft über Ihre Leistungen geben, als es Ihr Vorgesetzter vermag. Schließlich erleben diese Mitarbeiter Sie in Ihrem Arbeitsalltag und bekommen die Auswirkungen Ihrer Entscheidungen unmittelbar zu spüren.

Ihr Vorgesetzter hat in dieser Situation einen viel größeren Abstand zu Ihnen. Folglich muss er sich meist an Ihre Mitarbeiter wenden, um Ihre Leistung am Jahresende beurteilen zu können. Damit Ihnen selbst unangenehme Überraschungen am Jahresende erspart bleiben, müssen Sie unter den Ihnen unterstellten Mitarbeitern einige finden, die bereit sind, Ihnen konstruktives Feedback zu geben. Das Problem ist allerdings, dass die Kollegen zwar wissen, was sie an Ihnen auszusetzen haben. Sie sind in der Regel aber nicht gerade erpicht darauf, Ihnen diese Kritik mitzuteilen. Aus gutem Grund, denn es hat für sie nur wenige Vorteile, bringt aber eine Menge Nachteile mit sich. Je höher Sie aufsteigen und je wichtiger Sie werden, desto weniger sind Ihre Mitarbeiter geneigt, Ihnen die „schreckliche Wahrheit“ zu sagen, also Dinge, die Sie nicht gern hören, aber wissen sollten.

Wenn Sie sich Mitarbeiter heranziehen wollen, die Sie beraten und coachen, dann müssen beide Seiten aufeinander zugehen. Geduld und ein gewisses Maß an Beharrlichkeit sind gefordert.

Wenn ich Kollegen um konstruktives Feedback bitte, lautet die typische und vorhersehbare Antwort: „Sie machen das sehr gut.“ Falls ich nachhake und frage, was ich anders machen sollte, heißt es: „Ich wüsste nicht, was.“ Schließlich bestehe ich darauf, dass es doch etwas geben muss. Aber die Antwort lautet weiterhin: „Mir fällt nichts ein.“ In diesem Fall fordere ich denjenigen auf, gründlich darüber nachzudenken. Wir haben viel Zeit. Mittlerweile bilden sich Schweißperlen auf der Stirn des Mitarbeiters. Nach einer unangenehmen Gesprächspause fällt demjenigen dann doch noch etwas ein. Das ist oftmals niederschmetternd, weil es vernichtende Kritik ist und weil Sie wissen, dass Ihr Gegenüber recht hat.

Wichtig ist jedoch, wie Sie mit diesem Feedback umgehen. Wenn Sie es beherzigen, verbessern Sie Ihre Leistung. Ebenso wichtig ist, dass Sie mit einem solchen Verhalten Vertrauen aufbauen und den Weg für weitere aufrichtige Rückmeldungen ebnen. Beschäftigte, die erleben, dass Sie positiv auf ihre Vorschläge reagieren, können sich häufig stärker mit dem Unternehmen identifizieren und nehmen Anteil an Ihrem Erfolg. Sie lernen, Sie aus eigenem Antrieb zu kritisieren, weil sie wissen, dass Sie Feedback tatsächlich schätzen und sinnvoll nutzen. Wenn Sie ein Netzwerk von Mitarbeitern knüpfen, die bereit sind, Sie zu coachen, dann können Sie Ihre eigenen Führungsschwächen ermitteln und Ihre Leistung deutlich steigern.

Wer wird mein Nachfolger?

Obwohl Sie wissen, dass die folgende Frage berechtigt ist, fällt es vielen Managern schwer, sie zu bejahen: „Habe ich, zumindest in Gedanken, einen oder mehrere potenzielle Nachfolger ausgewählt?“ Dies ist eine entscheidende Frage, denn wenn Sie keine potenziellen Nachfolger bestimmt haben, dann delegieren Sie wahrscheinlich auch nicht genügend Aufgaben. Es kann sein, dass Sie ein Entscheidungsengpass sind. Wenn dem so ist, dann widmen Sie zentralen Führungsprioritäten zwangsläufig zu wenig Zeit und tun nichts für die Weiterentwicklung Ihrer wichtigsten Mitarbeiter. Führungskräfte, die sich für weitaus fähiger halten als ihre Mitarbeiter und aus diesem Grund darauf bestehen, bestimmte Aufgaben selbst zu erledigen, sorgen ironischerweise häufig dafür, dass ihr Bereich hinter den Erwartungen zurückbleibt. Dadurch schaden sie letztlich auch ihrer eigenen Karriere.

Doch die Frage der Nachfolge ist nicht nur in Ihrem eigenen Bereich sehr wichtig; die negativen Folgen mangelnder Nachfolgeplanung machen

sich bis auf die untersten Hierarchieebenen bemerkbar: Wenn die Manager keine Nachfolger heranziehen, dann fehlen dem Unternehmen womöglich die Führungskräfte für eine erfolgreiche Expansion. Schlimmer noch, Nachwuchskräfte, die sich nicht weiterentwickeln können, verlassen unter Umständen die Firma, weil sich ihnen anderswo bessere Chancen bieten. Viele Firmen, die ein gutes Management besitzen, zögern daher, Führungskräfte zu befördern, die sich nicht um ihre Nachfolger gekümmert haben.

Es reicht aus, sich potenzielle Nachfolger auszusuchen, ohne die entsprechenden Personen darüber zu informieren – vorausgesetzt, Sie gehen dann anders mit ihnen um. Insbesondere sollten Sie verstärkt größere Aufgaben an diese Personen delegieren. Sie beschleunigen deren Entwicklung und bereiten sie auf die nächste Stufe der Karriereleiter vor. Indem Sie diesen Mitarbeitern anspruchsvolle Aufgaben übertragen, signalisieren Sie ein starkes Interesse an deren Entwicklung und beruflichem Fortkommen. Das hat den Effekt, dass diese Angebote anderer Firmen eher ausschlagen werden. Managern, die so handeln, fällt es wesentlich leichter, ihr Team zusammenzuhalten. Sie verhindern so, dass die Führungstalente von morgen zur Konkurrenz abwandern.

Der Verlust begabter Mitarbeiter schadet einem Unternehmen enorm. Das schmerzt besonders dann, wenn Sie wichtige Nachwuchskräfte lediglich stärker hätten fordern müssen, um sie zu binden. Dem Bereichsleiter eines großen Unternehmens machte zum Beispiel ein vermeintliches Defizit an fähigen Mitarbeitern in seinem Bereich zu schaffen. Er glaubte, seine Zeit nicht optimal nutzen zu können, da er seinen direkt unterstellten Kollegen nicht zutraute, einige seiner Hauptaufgaben zu übernehmen. Ihm fehlte daher die Zeit, um verschiedene neue Produkte und Marketinginitiativen auf den Weg zu bringen.

Zu allem Überfluss kündigten innerhalb von sechs Monaten zwei unentbehrliche Kräfte. Beide hatten verantwortungsvollere Posten in großen Konkurrenzfirmen angenommen. Er hatte zwar versucht, sie zum Bleiben zu überreden, und beteuert, er wolle sie für bedeutende neue Führungsaufgaben in Betracht ziehen. Doch sie kündigten trotzdem. Ich fragte ihn, ob er diese Mitarbeiter (oder andere) vor ihrer Kündigung als potenzi-

elle Nachfolger ausgewählt, ihnen mehr Verantwortung übertragen oder sich aktiv um verstärktes Coaching dieser Personen bemüht hatte. Er sagte, dass er dies nicht getan hatte, weil es im Alltagsstress untergegangen sei. Außerdem gab er zu, ihr Potenzial unterschätzt zu haben. Wahrscheinlich habe er die Fähigkeiten diverser anderer Personen im Unternehmen ebenso verkannt. Er stellte eine Liste potenzieller Talente zusammen. Neben jedem Namen notierte er einen Plan für die Karriereförderung und zur Übertragung von mehr Verantwortung. Diesen Entwicklungs- und Nachfolgeplan setzte er sofort um, obgleich er vermutete, dass er schon zu lange gewartet hatte.

Wenn Sie Mitarbeiter herausfordern und auf die Probe stellen wollen, delegieren Sie öfter an sie. So können Sie sich verstärkt den entscheidenden strategischen Angelegenheiten des Unternehmens widmen. Dies wiederum trägt zu Ihrem eigenen Erfolg bei und macht Sie zu einem attraktiveren Kandidaten für eine potenzielle Beförderung.

Muss sich etwas ändern?

Die Welt verändert sich ständig. Die Anforderungen Ihrer Kunden wandeln sich, das Unternehmen tritt in eine andere Phase ein – beispielsweise von der Phase hohen Wachstums in die Reifephase –, neue Produkte und Vertriebsmethoden stellen Bedrohungen dar. Sie sind gezwungen, sich ebenfalls zu ändern. Andernfalls kommt es zu einem gravierenden Mangel an Übereinstimmung. Die Personen, die Sie einstellen, die Organisationsstruktur, die wirtschaftlichen Anreize, die Sie Ihren Mitarbeitern bieten, und selbst die Art der Aufgaben, die Sie delegieren, eignen sich nicht mehr dazu, die Arbeitsergebnisse und die Kultur zu erzeugen, die für den Erfolg Ihres Unternehmens entscheidend sind. Sie müssen dafür sorgen, dass die Gestaltung Ihrer Organisation auf die zentralen Erfolgsfaktoren für das Unternehmen abgestimmt ist. Fragen Sie sich: „Bin ich auf Änderungen im geschäftlichen Umfeld eingestellt oder erfordern diese, dass wir unser Unternehmen anders organisieren und führen?“

Eine solche Hellsichtigkeit ist schwer zu erreichen. Als Führungskraft haben Sie womöglich nicht den nötigen Abstand, um die kaum merklichen Veränderungen zu erkennen, die kontinuierlich stattfinden.



Häufig müssen Führungskräfte etablierte Dinge verändern. Ab und zu sogar ihren Arbeitsstil.

Außerdem kann es aus emotionaler Sicht äußerst schwierig sein, grundlegende Veränderungen vorzunehmen, da Sie aller Wahrscheinlichkeit nach beim Aufbau und bei der Gestaltung des Unternehmens eine zentrale Rolle gespielt haben. Womöglich müssen Sie Mitarbeiter entlassen, die Sie einst angeworben und eingestellt haben. Vielleicht müssen Sie sich auch eingestehen, dass Sie Fehler gemacht haben, und bereit sein, sich für eine Weile einen anderen Arbeitsstil anzueignen, der Ihnen schwerfällt.

Angesichts der Schwierigkeit, sich selbst mit diesen Problemen auseinanderzusetzen, ist es bisweilen ratsam, vielversprechende Mitarbeiter aufzufordern, doch einmal einen unvoreingenommenen Blick auf das Unternehmen zu werfen. Diese Methode kann recht effektiv sein, da Nachwuchskräfte selten so viel Herzblut investiert haben wie Sie und daher mit mehr Objektivität beurteilen können, was zu tun ist. Außerdem können Sie auf diese Weise zukünftige Führungskräfte herausfordern und ihnen eine wertvolle Weiterentwicklungsmöglichkeit bieten. Sie geben ihnen die Chance, ihr strategisches Geschick auszubüben, und können sich einen Überblick über ihr Potenzial verschaffen – womit wir wieder beim Thema Nachfolgeplanung wären. Zudem ist denkbar, dass Sie dadurch einige glänzende neue Ideen für die Führung des Unternehmens gewinnen.

Bei dem CEO eines Hightech-Unternehmens in Nordkalifornien hat diese Methode funktioniert. In seinem Produktbereich war das Unternehmen einst für seine frühzeitigen Innovationen bekannt. Doch in den vergangenen Jahren hatte es Rückschläge hinnehmen müssen und an Marktanteil verloren. Als primäre Erfolgsfaktoren des Unternehmens hatten sich in den ersten Jahren innovative Produkte und die Erfüllung der Kundenanforderungen erwiesen. Das Unternehmen hatte deshalb offensiv einflussreiche Ingenieure und Marketingfachleute eingestellt. Als dann neue Konkurrenten auf der Bildfläche erschienen, begannen die Kunden, stärker auf Kosten und Service zu achten.

Mit ein wenig Abstand erkannte der CEO, dass er das Unternehmen umgestalten musste. Gefordert waren nun eine andere Zusammensetzung der Mitarbeiter, eine neue Organisationsstruktur sowie ein überarbeitetes Anreizsystem.

Statt sich selbst ein anderes Modell zu überlegen, bat er eine Gruppe von Nachwuchsmanagern, einen neuen Entwurf für das Unternehmen zu erarbeiten, ganz so, als hätten sie ein „unbeschriebenes Blatt Papier“ vor sich. Die Analyse nahm mehrere Wochen in Anspruch, doch aus ihr ging schließlich eine Reihe von Empfehlungen hervor, die der CEO sofort in die Tat umsetzte.

Beispielsweise schlug die Studie vor, die Abteilungen Technik und Vertrieb am selben Ort unterzubringen und integrierte Kundenbetreuungsteams einzurichten. Die Nachwuchsmanager empfahlen dem Unternehmen außerdem, die Ingenieure zu mehr Interaktion mit den Kunden anzuhalten (und bei der Einstellung besonders auf diese Fähigkeit zu achten). Der CEO bereute es, nicht schon ein Jahr früher die entscheidende Frage gestellt und diese Analyse durchgeführt zu haben.

Selbst das erfolgreichste Unternehmen läuft angesichts einer sich rasch verändernden Welt Gefahr, nicht mehr optimal angepasst zu sein. Effektive Manager versuchen regelmäßig, ihr Unternehmen wie ein unbeschriebenes Blatt zu betrachten. Sie bitten andere, die eine weniger emotionale Bindung an das Unternehmen haben, um Rat und um deren Einschätzung. Auf diese Weise finden sie heraus, ob ihre Art der Geschäftsführung noch angemessen ist.

Wie führe ich unter Druck?

Druck gehört zum Geschäft. Die wirtschaftlichen Bedingungen ändern sich, und dringliche Probleme treten auf. Neue Konkurrenten fordern Ihre Wettbewerbsfähigkeit heraus. Hoch geschätzte Mitarbeiter verlassen das Unternehmen, häufig in den ungünstigsten Momenten. Alle Führungskräfte und ihre Teams machen Fehler – und seien sie noch so intelligent.

Stresssituationen sind deshalb so interessant, weil jeder anders darauf reagiert. Was Ihnen den Schlaf raubt, mag jemand anderem nicht die geringste Sorge bereiten und umgekehrt. Bei manchen Menschen löst die Aussicht auf eine Beförderung extreme Angstzustände aus. Andere können es kaum ertragen, möglicherweise einen gravierenden Fehler zu machen, und wieder andere schreckt die Vorstellung, einen Teil des Geschäfts an die Konkurrenz zu verlieren. Unabhängig von der Ursache erlebt jede Führungskraft Stress. Daher lautet eine sinnvolle Frage: „Wie verhalte ich

A large, stylized, grey letter 'K' graphic that serves as a background for the text in the middle column. The 'K' is composed of solid grey shapes with sharp edges and a slight shadow effect, giving it a three-dimensional appearance. It is positioned vertically, with the top of the 'K' near the top of the page and the bottom of the 'K' near the bottom of the page.


Krisen sind Phasen, in denen grundlegende Eigenschaften von Managern sichtbar werden.

mich unter Druck – und was signalisiere ich meinen Mitarbeitern mit diesem Verhalten?“

Als Führungskraft stehen Sie unter genauer Beobachtung. In einer Krise betrachten Ihre Mitarbeiter Sie wie durch ein Mikroskop und verfolgen jeden Ihrer Schritte. In solchen Zeiten erfahren Ihre Kollegen eine Menge über Sie und Ihre wahren Ansichten – die in deutlichem Widerspruch zu Ihren Äußerungen stehen können. Übernehmen Sie die Verantwortung für Fehler, oder machen Sie eine andere Person zum Sündenbock? Stehen Sie hinter Ihren Mitarbeitern, oder wenden Sie sich gegen sie? Bleiben Sie ruhig und gelassen, oder verlieren Sie die Beherrschung? Stehen Sie zu Ihrer Überzeugung, oder wählen Sie den einfacheren Weg und reden Ihren Vorgesetzten das Wort? Seien Sie selbstkritisch genug, um die Situationen zu erkennen, die Sie unter Stress setzen. Kontrollieren Sie Ihr Verhalten, damit es auf Ihre Mitarbeiter nicht kontraproduktiv wirkt.

Ich habe eine Reihe von Führungskräften kennengelernt, die die meiste Zeit sehr beherrscht und aufmerksam wirken. Doch unter großem Stress erzeugen sie durch ihr Verhalten eine extrem negative Atmosphäre. Ohne dass sie dies beabsichtigen, erziehen sie ihre Mitarbeiter dazu, dieses Verhalten nachzuahmen und sich ähnlich aufzuführen. Wenn Sie dazu neigen, jegliche Schuld von sich zu weisen, Lob für sich selbst zu beanspruchen, anstatt es mit Ihren Mitarbeitern zu teilen, oder wenn Sie sich keine Fehler eingestehen können, dann erteilen Sie Ihren Mitarbeitern damit die Erlaubnis, sich ebenso zu verhalten.

Der CEO eines großen Vermögensverwalters hatte vergeblich versucht, in seinem expandierenden Unternehmen eine von Verantwortlichkeit und Teamarbeit geprägte Kultur zu schaffen. Auf seine Bitte hin sprach ich mit mehreren Mitgliedern seines Teams. Insbesondere erkundigte ich mich danach, wie sich der CEO verhielt, wenn von ihnen empfohlene Investments an Wert verloren. Sie schilderten seine häufigen Wutanfälle und vorwurfsvollen Schmähreden, die eine bedrückende Atmosphäre erzeugt hatten, in der Bezeichnungen und Schuldzuweisungen gang und gäbe waren. Dabei wurden die Investitionsentscheidungen in Wahrheit gemeinschaftlich und nach einem sorgfältig ausgearbeiteten Verfahren getroffen, an dem Portfoliomanager, Branchenanalysten und der CEO beteiligt waren.



**Langfristigen Erfolg
haben Manager
nur, wenn sie
einen Stil finden,
der zu ihrem
Charakter passt.**

Aus diesen Vorfällen zogen die Mitarbeiter die Erkenntnis, dass es bei Fehlinvestitionen ratsam war, jemand anderem die Schuld in die Schuhe zu schieben. Als ich dem CEO erzählte, was ich gehört hatte, wurde ihm klar, dass sein Verhalten unter Druck bei den Mitarbeitern mehr Eindruck hinterließ als seine Reden über Teamarbeit und Kultur. Er sah ein, dass er lernen musste, sich in Stresssituationen zu zügeln, und er ergriff bestimmte Maßnahmen, um zu vermeiden, dass er bei negativen Investitionsergebnissen gleich aus der Haut fuhr. Der CEO machte sich stärker bewusst, dass seine Mitarbeiter in der Regel mit Bedauern und Demoralisierung reagierten, wenn ihre Investments im Wert sanken, und dass er ihnen in solchen Fällen eher den Rücken stärken musste, statt ihnen einen Tritt in den Hintern zu verpassen.

Wenn Ihre Reaktion unter den Mitarbeitern gefürchtet ist, dann können Sie von diesen kaum erwarten, dass sie Sie auf drohende Probleme hinweisen. Das gilt erst recht, wenn es den Mitarbeitern ratsam scheint, sich von potenziellen Schwierigkeiten zu distanzieren. So kann eine

Atmosphäre entstehen, in der es häufiger zu Überraschungen kommt, da das natürliche Frühwarnsystem des Unternehmens versehentlich deaktiviert wurde. Wenn Sie eine Kultur dieser Art geschaffen haben, ist es ziemlich unwahrscheinlich, dass Ihre Mitarbeiter unaufgefordert mit Problemen an Sie herantreten – es sei denn, diese wollen beruflichen Selbstmord begehen.

Es ist Teil Ihres Reifeprozesses als Führungskraft, einen Schritt zurückzutreten und darüber nachzudenken, wodurch Sie unter Druck geraten, diese Situationen selbstkritisch zu beleuchten und Ihr Verhalten so zu trainieren, dass Ihr Handeln Ihren zentralen Werten entspricht.

Bleibe ich mir selbst treu?

Die meisten Führungspersönlichkeiten in der Wirtschaft hinterfragen regelmäßig, ob ihr Führungsstil den Anforderungen ihres Unternehmens angemessen ist. Weniger oft fragen sie sich, ob ihr Führungsstil auch ihren eigenen Überzeugungen und ihrer Persönlichkeit entspricht. Die Frage lautet: „Spiegelt mein Führungsstil wider, wer ich wirklich bin?“

Eine Karriere in der Wirtschaft ist ein Langstreckenlauf, kein Sprint. Wenn Sie sich selbst nicht treu sind, werden Sie früher oder später zusammenbrechen. Es

ist ratsam, sich im Laufe Ihrer Karriere verschiedene Führungsstile anzusehen und sich jeweils die Elemente herauszupicken, die Ihnen liegen. Andere Stile zu beobachten und bestimmte Elemente zu übernehmen heißt jedoch nicht, dass Sie versuchen sollten, jemand anderes zu sein. Ich hatte das Glück, auf meinem Karriereweg mit vielen hervorragenden Vorgesetzten und Kollegen zu arbeiten, die charakteristische und einzigartige Führungsqualitäten besaßen.

Ich habe mir zwar einige ihrer Methoden angeeignet, aber auch gelernt, dass ich insgesamt einen eigenen Stil entwickeln musste, der meinen individuellen Fähigkeiten und meiner Persönlichkeit entsprach. Ihr Führungsstil muss zu Ihnen passen. Selbst ein unorthodoxer Stil kann enorm wirkungsvoll sein, wenn er Ihren Fähigkeiten, Werten und Ihrem Charakter entspricht.

Mit zunehmender Erfahrung müssen Sie sich außerdem mit weiteren Fragen zum Führungsstil auseinandersetzen. „Besitze ich noch genügend Durchsetzungsvermögen, oder bin ich zaghaft geworden? Bin ich zu sehr auf politische Korrektheit bedacht? Führt die Sorge um meine nächste Beförderung oder meinen Bonus am Jahresende dazu, dass ich mich in Zurückhaltung übe oder zögere, meine Ansichten unverblümt zu äußern?“ In vielen Unternehmen versuchen ambitionierte Manager, heiklen Themen aus dem Weg zu gehen oder keinen Staub aufzuwirbeln. Schlimmer noch, sie verschwenden eine ungeheure Menge Energie darauf herauszubekommen, was ihr Vorgesetzter denkt, um sich dann so zu verhalten, als wären sie derselben Meinung. Wenn sie es besonders geschickt anstellen, schaffen sie es womöglich sogar, ihre Meinung zu verbreiten, bevor ihr Chef seine Auffassung kundtun kann, um sich dann in seiner Zustimmung zu sonnen.

Das Problem ist nur, dass Konfrontation und Uneinigkeit für eine effektive Entscheidungsfindung unerlässlich sind.

Einige der schlimmsten Fehlentscheidungen, an denen ich beteiligt war, wurden getroffen, nachdem die Vorgehensweise von einer Gruppe intelligenter Personen einstimmig beschlossen worden war. Später stellte sich dann heraus, dass einige der Teilnehmer zwar Vorbehalte gehabt, aber nicht den Mut besaßen hatten, vom offenkundigen Konsens in der Gruppe abzuweichen. Dagegen kann ich mich kaum an eine Fehlentscheidung erinnern, der eine intensive Diskussion mit energischen Meinungsäußerungen vorangegangen war (selbst wenn ich mit der endgültigen Entscheidung nicht einverstanden war).

Unternehmen brauchen Führungskräfte, die sich nicht scheuen, eine abweichende Meinung zu vertreten, statt nachzuplappern, was die Mehrheit denkt. Daher müssen Sie sich als Manager fragen, ob Sie Ihre ehrliche Meinung zum Ausdruck bringen oder sich zurückhalten und taktieren. Gleichzeitig müssen Führungskräfte ihre Mitarbeiter dazu ermutigen, ihre Ansichten ungeschönt kundzutun, bei Bedarf Staub aufzuwirbeln und nicht um den heißen Brei herumzureden, falls es gravierende Probleme gibt.

Fazit

Auch erfolgreiche Führungskräfte machen im Laufe ihrer Karriere gelegentlich eine Krise durch. Um aus der Krise herauszukommen, müssen sie Wege finden innezuhalten, die Situation nüchtern zu betrachten und eine neue Strategie zu entwickeln. Oftmals kommt es weniger darauf an, auf alles eine Antwort zu haben, sondern vielmehr darauf, in aller Ruhe die richtigen Fragen zu stellen und daraus wichtige Erkenntnisse zu gewinnen.

Die in diesem Beitrag genannten Fragen sollen Sie zum Nachdenken anregen. Vermutlich sind nicht alle Fragen für Ihre Situation zutreffend, und vielleicht ist es für Sie sinnvoller, eine Liste mit eigenen Fragen zu erarbeiten. In jedem Fall können Sie durch regelmäßige Selbstüberprüfung schwierige Zeiten durchstehen und Probleme bewältigen, die Ihnen im Laufe Ihrer Karriere zwangsläufig begegnen werden. ■

SERVICE

INTERNET

Auf der Internetseite der Harvard Business School finden Sie weiterführende Literatur zu Robert Steven Kaplan: www.hbs.edu

Weiterführende Informationen finden Sie im Internet unter der Rubrik „Mehr zum Thema“: www.harvardbusinessmanager.de/go/place!HBMO11NH?issue=200710

KONTAKT

rokaplan@hbs.edu

© 2007 Harvard Business School Publishing
Übersetzung: Rheinschrift