

Gastkommentar

Tiger ohne Zähne



Seminare reichen nicht aus, um gute Führung im Unternehmen zu etablieren. Die gesamte Organisation muss stimmen, mahnt **Torsten Schumacher**.

Gute und erfolgreiche Führung hat sich vom einst belächelten „weichen Faktor“ zum harten Erfolgsindikator gemausert und erreicht immer mehr Vorstandsetagen. Kaum ein Unternehmen, das sich nicht mit der Frage beschäftigt, wie das Handeln der eigenen Führungskräfte nachhaltig gestärkt werden kann. Trainings-, Weiterentwicklungs- und Coaching-Programme sprießen wie Pilze aus dem Boden. Manche Aktivitäten entfalten sogar eine gewisse Wirkung, und nicht wenige Führungskräfte reflektieren ernsthaft ihr bisheriges Handeln und strampeln sich ab bei dem Versuch, besser zu werden. So weit, so gut. Denn: Führung ist wichtig. Führung ist nicht weniger als der Schmierstoff zur Erreichung der geschäftlichen Ziele. Mindestens genauso wichtig ist allerdings der institutionelle Rahmen, innerhalb dessen Führung stattfindet. Und den vernachlässigen wir allzu oft. Seine wichtigsten Elemente sind Organisationsstruktur, Zielsysteme, Entscheidungsspielräume und Gehaltsstruktur.

Beginnen wir mit der Organisation. Wir wiederholen gebetsmühlenartig, dass wir uns zukünftig mehr Zeit

für Führung nehmen werden. Gleichzeitig bleiben exorbitant hohe Führungsspannen unangetastet. Wer 20, 30 oder mehr Mitarbeiter in der Berichtslinie hat, kann guter Führung gar nicht gerecht werden. Des Weiteren kommt kein Führungsprogramm ohne das neue Zauberthema Agilität aus. Gleichzeitig bleibt die Organisationsstruktur aber unangetastet. Wir streben nach effektiverer Entscheidungsfindung und agiler Zusammenarbeit, belassen es aber bei Lippenbekenntnissen - wie soll das gehen? Die Zielsysteme: Wir predigen, dass übergreifende Zusammenarbeit und der Blick für das Gesamtunternehmen jetzt wirklich wichtig geworden sind; dass wir ohne diese Zutat den Kampf um anspruchsvollere Kunden nicht gewinnen werden. Dummerweise fördern die gängigen Zielsysteme Einzeloptimierungen und belohnen gerade Nicht-Zusammenarbeit. Die Entscheidungsspielräume: Wir suchen allerorten „Unternehmer im Unternehmen“, gleichzeitig muss aber jede mittlere Ausgabe vom Vorgesetzten des Vorgesetzten absegnet werden. Wir sehnen uns nach eigenverantwortlichen Führungskräften, machen aus deren Verantwortungsbereichen jedoch überreglementierte Bürokratien. So entsteht Dienst nach Vorschrift. Das Gehaltsmodell: Wir reden dem langfristigen Denken und Handeln das Wort, bieten aber gleichzeitig fette Boni und andere Anreize für kurzfristige Erfolge an. Das kann nicht funktionieren.

Führung bleibt ein Tiger ohne Zähne, wenn wir den Rahmen, innerhalb dessen Führung stattfindet, nicht gleich mit sanieren und in Einklang bringen mit den Anforderungen, die wir an unsere Führungskräfte stellen.

Der Autor ist Berater und schreibt regelmäßig auf dieser Seite. Sie erreichen ihn unter: gastautor@handelsblatt.com

”

Wer 20, 30 oder mehr Mitarbeiter in der Berichtslinie hat, kann guter Führung nicht gerecht werden.