

4 Leistung ist nicht Erfolg – für das Top-Management gelten andere Regeln

Die Berufung in das Top-Management ist das Ergebnis von Leistung und Erfolgen, doch von jetzt an gelten andere Regeln. Im Top-Management gilt Leistung als erwiesen. Nun kommt es auf andere Faktoren an, sind neue Aufgaben zu meistern. Welches Führungsverhalten an der Spitze steigert Tempo und Qualität der Ergebnisse der Teams, setzt Talente frei, erhöht Kompetenz und Glaubwürdigkeit des operativen Managements und schafft Bindung und Begeisterung der Angestellten? Eines ist erwiesen: Es sind nicht Arbeitseinsatz, Leistung, noch Fachkompetenz des Top-Managements. Im Gegenteil, die Qualitäten, die Managerinnen und Manager bis in das mittlere Management gebracht haben, verhindern jetzt ihren Erfolg. Als Top-Management Coach arbeitet man mit den Klienten daran, dass sie von ihren gewohnten und bislang auch bewährten Erfolgsmustern Abschied nehmen, sich innerlich neu positionieren und sich mit neuen Rollenanforderungen anfreunden.

Abschied von bewährten Erfolgsmustern

Das ist die Aufgabe des Mannes, der Frau an der Spitze: Visionen zu entwickeln, hartnäckig die Umsetzung (durch Andere) zu fokussieren, Menschen zu motivieren, Kontakte zu pflegen. Aber nicht: zu arbeiten.

Haben Sie die folgenden „Komplimente“ schon einmal über sich gehört? Wenn ja, Vorsicht! Da stellt jemand Ihren Führungsqualitäten „Note Sechs“ aus!

Man sagt ...	Das bedeutet ...
„Er weiß unglaublich viel, zu ihm kann man immer kommen und um Rat fragen“	Er weiß alles besser; weil er es immer perfekt will, behält er sich die „Endfertigung“ unserer Ergebnisse vor. Wir können uns also beruhigt zurücklehnen und mittelmäßige Ergebnisse liefern.
„Die schwierigsten Aufgaben macht sie selbst“	Wenn es interessant wird, nimmt sie uns die Aufgaben weg. Wir dürfen nichts selbst ausprobieren, keine Fehler machen, sie traut uns außer Routine nichts zu. Hier gibt es keine Entwicklungsmöglichkeiten.
„Er ist über alles auf dem Laufenden“	Er kann keine Prioritäten setzen, zählt notfalls selbst das gelieferte Toilettenpapier nach. Er hat einen Kontrollwahn und wird deshalb mit seiner Arbeit nie fertig. Er ist der Flaschenhals des Bereichs.
„Sie hält uns beim Vorstand den Rücken frei“	Nie dürfen wir selbst beim Vorstand präsentieren, uns mit ihm auseinandersetzen. Uns erreicht keine ehrliche Kritik, da sie den O-Ton abmildert, angeblich, um uns zu schützen. Wir fühlen uns abgeschnitten und manipuliert. Wir lernen nichts.

Tabelle 2: Aussagen über Führungskräfte und ihre Bedeutung

Fachliche Orientierung ist allein nicht ausreichend

In vielen Unternehmen werden noch immer die besten Fachleute mit Führungsaufgaben betraut, mit fatalen Folgen. Es gibt weniger hervorragende Expertinnen und Experten und mehr schlechte Vorgesetzte. Paradoxiertweise entsteht ein Führungsvakuum gerade dann, wenn fachlich versierte Managerinnen und Manager auf alles ein Auge haben, bis in die Nacht hinein arbeiten und meinen, persönlich jedes Detail kontrollieren zu müssen. So motivieren sie nicht und so kann sich auch kein Vertrauen bilden. Sie tun das, weil es in den Unternehmen üblich ist oder weil sie denken, es werde ständig Auskunftsfähigkeit im Detail erwartet – aber auch, weil fachliche Erfolge berechenbarer sind als Führungserfolge, denen die emotional anspruchsvolle und sehr langwierige Entwicklungsarbeit mit sich selbst und mit den anvertrauten Menschen vorausgeht. Deshalb sollten viele Führungskräfte besser in der hochkarätigen Expertenrolle bleiben, für die viele Unternehmen heute eine eigene Karrieremöglichkeit, die sogenannte Fachlaufbahn (ohne Mitarbeiterführung), geschaffen haben.

Rollenwechsel wird notwendig

Wenn eine Führungskraft sich den Anforderungen des Top-Managements stellen möchte, dann ist ein umfassender Rollenwechsel angesagt. Das Führungsvakuum ist zu schließen, die Führungsperson übernimmt die Regie und delegiert die Details.

- Die Führungsperson an der Spitze beschäftigt sich mit Visionen und Strategien, hält Kontakt zu wichtigen Personen in dem für sie relevanten Umfeld – auch außerhalb ihres Unternehmens – und entscheidet über die Rahmenbedingungen der Arbeit ihres Bereichs
- Sie spricht regelmäßig mit den Managern und den Teams über den Sinn, die wichtigsten Ziele und Kennzahlen und über den Nutzen für Kunden und Shareholder, und überlässt Anderen die Verantwortung für die Umsetzung
- Sie gibt keine Kommentare, greift nicht ein, wenn sie sieht, dass sie selbst etwas besser oder schneller erledigen könnte, oder einen Rat geben könnte, sondern sie wartet, bis sie gefragt wird
- Sie sorgt für eine intensive, kreative, begeisterte Stimmung im Team, indem sie sich selbst in gute Stimmung versetzt – sie übt Großzügigkeit, Dankbarkeit, Aufmerksamkeit und Loslassen z.B. durch Meditation
- Sie lernt selbst ständig dazu und besucht inspirierende Veranstaltungen, auch außerhalb des beruflichen Kontextes
- Sie sucht – nicht allzu oft, aber regelmäßig – authentischen Kontakt zu allen Führungskräften und Teammitgliedern, fragt nach Erfolgen, Problemen, oder einfach danach, was sie gerade tun – wertschätzende Aufmerksamkeit zeigen ist das beste Leistungsdoping
- Sie entwickelt die eigene Führungsqualität stetig fort, mithilfe von Trainings, Coachings und systematischem Feedback

Kasten 3: Die wahren Aufgaben im Top-Management