

Unternehmens- und Führungskultur – Commitment für Produktivität

Führung ist „unmittelbare, absichtliche und zielbezogene Einflussnahme von bestimmten Personen - in der Regel Vorgesetzte – auf andere Personen – in der Regel Untergebene – in Organisationen mit Hilfe der Kommunikationsmittel“. (Quelle: Rosenstiel, L.v. (1999): Grundlagen der Führung. In: Rosenstiel, L.v.; E. Regnet & M.E. Domsch (Hg.). Führung von Mitarbeitern. 4. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. S. 412)

So oder so ähnlich lauten nahezu alle Definitionen zur Führung in der Literatur der Arbeits- und Organisationspsychologie.

Der Fokus in dieser Aufgabe ist eine Einladung an Sie, liebe Leser.....

Ich möchte Ihre Aufmerksamkeit auf das Wörtchen „zielbezogene“ lenken, das so leicht in der Definition von Führung unterzugehen droht.

Frage ich in der Vergangenheit in meinen Vorträgen und Workshops die Teilnehmer nach den Aufgaben einer Führungskraft, so hörte ich meist Antworten wie „Mitarbeiter motivieren“, „Mitarbeiter inspirieren und begeistern“, „die Mitarbeiter auf den richtigen Weg bringen“, „überzeugend kommunizieren“ etc.

Am Ende einer solchen Abfrage meldete sich hier und da, oft schon ein wenig verstohlen und verunsichert noch ein Teilnehmer: „Gewinn erzielen“. Meistens handelte es sich bei dem Teilnehmer um einen Geschäftsführer oder Controller.

Ja, da war doch noch was!

Mittlerweile frage ich nicht mehr nach den Aufgaben einer Führungskraft, sondern nach dem Zweck von Führung. Und siehe da: das „Erzielen von Ergebnissen“ kommt meist an erster, spätestens aber an zweiter Stelle der Wortmeldungen. Eine sehr interessante Erfahrung. Wie wäre es, wenn man die „Aufgabenbeschreibungen“ in den Firmen umbenennt in „Zweckbestimmungen“ der jeweiligen Stelle. Vielleicht erzielte man auch auf diese Weise eine andere Fokussierung der Gedanken. Aber dies nur am Rande.

„Führung braucht Vereinfachung“, so die Überschrift eines Artikels von Sonja Radatz in der „Speakers Corner“ der aktuellen Ausgabe der Zeitschrift managerseminare, Heft 172.

Dem kann ich persönlich nur zustimmen.

Führung hat in der Tat nur zwei Zwecke:

- Ergebnisse erzielen (das meint das Wort „zielbezogen“)
- Beeinflussung von Personen mit Mitteln der Kommunikation zum Erreichen dieser Ziele.

Alle anderen genannten Dinge beschäftigen sich mit Fragen des „Wie“. Die Beiträge in Literatur und Seminaren hierzu sind so zahlreich, dass man gerne den Überblick verliert und vor allem den Kern des Führens aus dem Auge verliert: erreiche ich als Führungskraft meine Unternehmens(teil)ziele?

Dieses Verlieren im Detail beschreibt s. Radatz dann auch recht anschaulich: „ Und dann knallen sie sich den Terminkalender zu, im Bestreben, an all diesen Fronten aktiv zu werden.“

Ein Plädoyer für die Produktivität, zu der die Führungskräfte qua Definition committet sein müssten!

Produktivität setzt sich zusammen aus den Komponenten Effektivität und Effizienz.

Effektiv ist alles, was die Führungskraft erfolgreich macht in dem Sinne, dass sie ihren Zielen näher kommt und diese letztlich zeitgerecht erreicht. Das ist der erste und entscheidende Ansatz.

Die Erkenntnis ist – wie so viele Erkenntnisse – nicht neu: *„Der Langsamste, der sein Ziel nicht aus den Augen verliert, geht immer noch schneller als der, der ohne Ziel herumirrt.“* (Gotthold Ephraim Lessing).

Kann man Produktivität schöner ausdrücken?

Man kann auch sagen, dass es bei der Frage der Effektivität darum geht, **die richtigen Dinge zu tun**.

Die **Effizienz** hingegen - stillschweigend unterstellend, dass man die richtigen Dinge tut – befasst sich mit der Frage **„die Dinge richtig zu tun“**. Hier geht es um Relationen von Output zu Input. Die Unterstellung, dass man die richtigen Dinge tut, ist vielleicht das Fatale an der Effizienz. Das Einfache wird nicht mehr hinterfragt und schon ist man mitten drin im Hamsterrad und geschäftig ohne Ende – und leider auch oft ohne Ergebnis:

von Michael Kohlhaas

Juni 2012 – No 21

„Nachdem wir das Ziel endgültig aus den Augen verloren hatten, verdoppelten wir unsere Anstrengungen.“ (Mark Twain)

Ich möchte Sie in dieser Ausgabe der Schriftenreihe zu einem kleinen Check einladen, einer Umfrage, deren Ergebnisse ich nach den Sommerferien hier an dieser Stelle vorstellen werden: **wie produktiv ist das Arbeitsverhalten von Führungskräften?**

Die Umfrage dauert lediglich zehn Minuten und ist selbstverständlich anonym.

Ich bedanke mich im Voraus für Ihre Teilnahme und hier geht's zur Umfrage:
<https://www.surveymonkey.com/s/LQ87VQQ>

Die Umfrage ist bis zum 15.08.2012 offen.

Gute Gedanken bei der Befragung und bereits heute viel Erfolg bei der Umsetzung Ihres Verbesserungspotentials.

Herzliche Grüße

Ihr

Michael Kohlhaas