



## Führung wird eine Dienstleistung

*Wer entscheidet heute? Früher war die Antwort eindeutig: **Die Führungskräfte** oder **Das Management** ! Das ist heute oftmals anders und Führungskräfte, insbesondere die Älteren weinen der Zeit hinterher, als sie noch schalten und walten konnten. Es ist kein Trost, dass dieser neue Zustand anhalten wird, denn die Zeit, der „Weisheit“ der Führungskräfte zu lauschen, die hat heute keiner mehr. Das ist ein Riesenprojekt für HR.*

### **HILFE!! "Führung" ist heute - ein schlechter Witz?!?**

Die Arbeit wird neu organisiert und alle Jobs, vom Assistenten bis zum CEO müssen sich auf enorme Umbrüche einstellen. Der Wunsch nach einer linearen Weiterentwicklung, anknüpfend an 2019 bleibt unerfüllbar. Die Vorstellung, dass alle Entscheidungen wie früher vom Chef abgesegnet werden können, ist inzwischen aberwitzig. Warum?

- Schnellere Technologiesprünge und veraltetes Wissen
- Kürzere Produktlebenszyklen, viel schnellere Einführungszeiten, kleinere Erfolgsfenster
- Veränderte Informationsflüsse und Entscheidungsregeln im Unternehmen mit viel mehr Unsicherheit
- Soziale Werte und Werte von Arbeit in den Generationen
- Lösungen benötigen Spezialistenwissen, um sie zu beurteilen.

Wo früher Kenntnisse und tiefes Wissen führten, steht heute das Vertrauen auf den Weg zur Entscheidung selbst. Immer noch muss mutig und richtig entschieden werden, heute kommt „**schnell**“ als Bedingung hinzu. Keiner weiß vorher, ob es wirklich richtig und das Beste ist. Entscheidungen werden zu einem kollaborativen Prozess.

Andere Meinungen gibt es immer, aber am Ende kommt die Entscheidung durch die Beiträge von allen zustande.

Führungskräfte tragen Themen in die Teams und führen Ergebnisse an deren Stellen ein. Führungskräfte sollen sich auf Fachwissen in ihren Teams stützen, nicht mit eigenen Ansichten dominieren.

- Führung bedeutet, mit dieser Kritik und anderen Meinungen umgehen zu können, weil das **Team** das Bestmögliche gegeben hat.
- Führung bedeutet, die Interessen der Teammitglieder geschickt zu moderieren
- Führung bedeutet, die benötigten Ressourcen zu beschaffen
- Führung bedeutet auch Verantwortung tragen, ohne bestimmen zu können

**'Verantwortlichkeit klären'** steht nicht im Lehrbuch. Ist es nicht verstanden, droht **Absturzgefahr**

Es geht allein darum, durch organisatorische Klarheit sicherzustellen, dass die Entscheidung gefällt wird, und dass sie unter der maximalen Sachkompetenz entsteht.

**Sachlicher Input durch die Führung und neue Ressource ja, Beschluss nein!**

Hier beginnt nun das ganz große Thema, warum Management in eine neue Richtung abdriftet, in der es gar nicht mehr so sehr darum geht, selber Entscheidungen zu treffen, sondern im Gegenteil darauf zu achten, dass die dafür kompetenten Mitarbeiter nicht die Gelegenheit erhalten, sich ihrer Verantwortung zu entledigen.

Natürlich verbleibt die Ergebnisverantwortung an der Spitze. Die **Verantwortlichkeit**, die richtigen Entscheidungen zu treffen, ist eine Frage der operativen Teams. **Führungskräfte (Process Owner) haben durch die richtige Personalauswahl und die richtige Informationspolitik dafür zu sorgen, dass die Mitarbeiter nicht vor der Entscheidungen zurückschrecken.** Selbstverständlich ist es wichtig, dass dadurch die Ziele des Unternehmens auch effektiv erreicht werden. Also müssen die ans Ruder, die die Ziele am besten realisieren können und mit ihrer Perspektive den „richtigen Weg“ gehen.

## Verantwortung delegieren und einfordern

Eine moderne Führungskraft trägt die Ergebnisverantwortung, sollte aber partout nur die entscheiden lassen, die die Sach- und Fachkompetenz haben.

- **Keine Rückdelegation,**
- **Keine Eitelkeit, selbst das Richtige zu tun!**
- **Die Eigentümerschaft strikt dort belassen, wo sie hingehört.**

So bestimmt eine moderne Führungskraft den Weg, WIE und WO Entscheidungen getroffen werden und bleibt strikt bei den Themen, die sie selbst kompetent beurteilen kann. ALLES ANDERE wird am Ort der maximalen Sachkompetenz entscheiden. Genau diese Kompetenzen zu finden und zu bündeln, ist die verbleibende Kernaufgabe des modernen Managements.

Der Mitarbeiter könnte andererseits wegen der fehlenden Entscheidung den Eindruck gewinnen, dass die Führungskraft keine Meinung hat, aber das ist natürlich Quatsch.

Führungskräfte müssen also zu den anstehenden Entscheidungen sehr aktiv kommunizieren und Transparenz entstehen lassen. Das ist eine zweite Kernleistung des neuen Managements.

Spätestens jetzt wird klar, dass der „durchsetzungsstarke Manager“ Flurschaden hinterlässt, wenn er/sie mit wenigen Strichen eine ganze Strategie vorgibt. Ungestört „mit

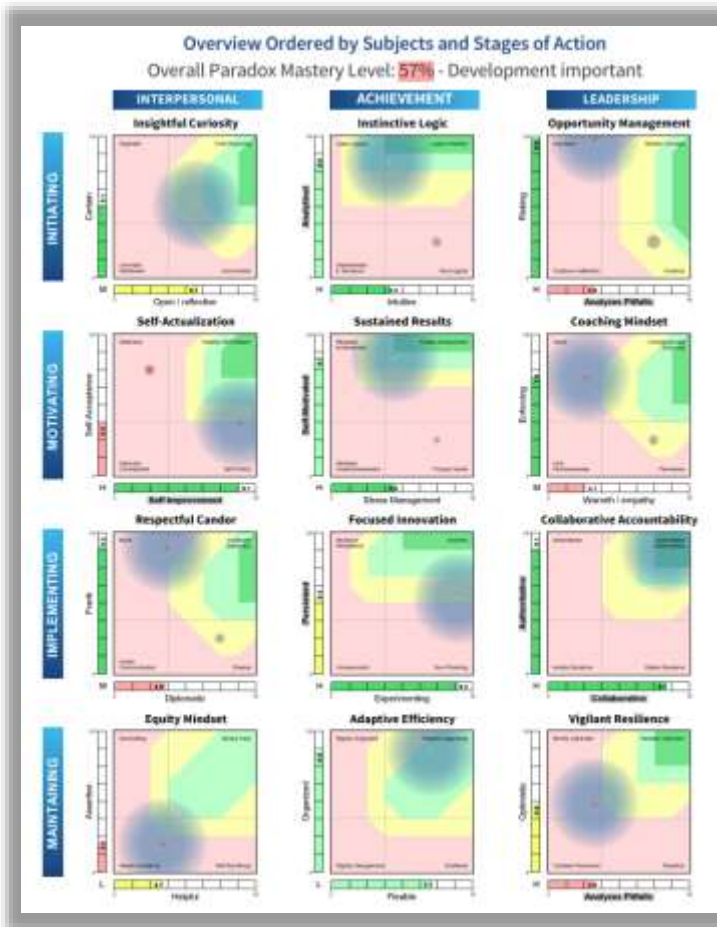
Erfahrung und Halbwissen“ allein entscheiden wirkt demotivierend und verwässert die Verantwortlichkeit der Mitarbeiter, die es eigentlich besser könnten. Jeder Gedanke an Macht und möglichst großen persönlichen Einfluss, der im alten Managementprofil so gern gesucht wird, verbietet sich nun als „Eitelkeit“.

### Souveräne Führungskraft

=

### Paradoxe Eigenschaften

Das *Sowohl-als-Auch* beherrschen – heute sicher DIE kritische Erfolgsgröße für Manager. Die **HARRISON ASSESSMENTS** Führungskompetenzen und die Paradox Berichte geben die Leitplanken.



## My-Employee Personalberatung Führungsfragen GFCI GmbH



Spezialisten für stellenspezifische Eignungsdiagnostik und Performance Management Systeme für eine nachhaltige, erfolgreiche und flexible Organisationsentwicklung. Wir arbeiten im weltweiten Verbund mit Harrison Assessment Beratern in allen Ländern und können so global agieren.

### Kontaktdaten

**Verantwortlich:** Felix Wiesner (Dipl Kfm.) [felix.wiesner@my-employee.de](mailto:felix.wiesner@my-employee.de) Tel: +49 171 6802318  
Kappesgärten 15., 68535 Edingen Neckarhausen