

"Die folgenschwersten Führungsfehler"

Mag. Friedrich Seher, Vorstandsvorsitzender der Vivatis Holding AG, über typische Fehler bei zentralen Führungsaufgaben und Praxistipps zu ihrer Vermeidung. Den Beginn macht "Entscheiden".

Wesentliche Inhalte jeder Führungstätigkeit sind:

- n Ziele setzen
- n Kontrollieren
- n Entscheiden
- n Koordinieren
- n Delegieren
- n Verantworten
- n Informieren
- n Kommunizieren
- n Mitarbeiter auswählen
- n Mitarbeiter fördern
- n Organisation entwickeln
- n Kultur prägen

In jedem dieser Bereiche gibt es typische, immer wieder beobachtbare Fehler der Führungskräfte, die – wenn sie vermieden werden – die Qualität der Führungsarbeit spürbar steigern können. Greifen wir ein Thema heraus:

Entscheiden

Bei vielen Führungskräften ist eklatante Entscheidungsschwäche beobachtbar. Diese kann viele Gründe haben. Beispielsweise:

De facto limits: Besonders ausgeprägt in eigentümergeführten Betrieben: Der Eigentümer dreht getroffene Entscheidungen der Führungskraft häufig um und schwächt damit sein Standing und seine Entscheidungsfreude. Häufig auch bei Führungskräften beobachtbar, die Mitarbeitern zuwenig zutrauen und/oder glauben, alles nur selbst richtig zu machen.

Fehlende Risikofreude: Eine schlechte, nicht definierte oder gar nicht vorhandene Fehlerkultur im Unternehmen senkt die Risikobereitschaft von Führungskräften stark ab.

Bequemlichkeit: Erfahrungsgemäß erledigen sich viele Dinge von selbst, warum sollte sich die Führungskraft frühzeitig exponieren?

Suche nach der 100%-Information: Führungskräfte verstecken sich regelrecht unter dem Vorwand, noch nicht die notwendige Dichte an Informationen für eine richtige Entscheidung zu haben.

Angst: vor Sanktionen (bis zum Arbeitsplatzverlust), Versagensangst (insbesondere in einer Misserfolgsspirale)

Interessenskollision: zwischen Unternehmenszielen, Abteilungen und Eigeninteressen.

Tipps:

Zu De facto limits: "Erziehen" Sie Ihre Führungskraft durch laufende Thematisierung (unter vier Augen!). Weisen Sie möglichst zeitnah auf die für beide Seiten abträgliche Situation hin. Steter Tropfen höhlt den Stein!

Zur fehlenden Fehlerkultur: Fehlerkultur ist eine Bringschuld des Unternehmens. Wird dies

vom Unternehmen nicht erkannt, wandeln Sie diese in eine Holschuld. Aber Achtung: Kulturthemen sind im Alleingang schwer lösbar. Schaffen Sie Allianzen zur Beschleunigung.

Zur Interessenskollision: Der Klarheit des Ziels folgt die Entscheidung über den Weg. Ordnen Sie alles dem Motto unter: " The company first! " Wenn Sie Abteilungsinteressen verfolgen wollen, dann bitte mit offenem Visier und klar als Führungsmittel erkennbar. Vergessen Sie Eigeninteressen: diese werden leicht durchschaut und schaden letztendlich nur!

Flieden Sie aus dem Regelkreis der "Belastungsflucht": Setzen Sie sich selbst Zeitlimits, bilden Sie allenfalls Teilziele, bereiten Sie Ihre Entscheidungen immer unter Ursache/Wirkungsüberlegungen auf (worst/best case Szenario nach der Entscheidung), antizipieren Sie Reaktionen des Umfeldes , setzen Sie Prioritäten , zeigen Sie Konsequenz , erheben Sie Führungsanspruch durch rasche und klare Entscheidungen und verbannen Sie den Irrglauben , dass die letzten Prozente fehlender Informationen Ihre Entscheidung sicherer machen. Oft ist eine falsche Entscheidung besser als gar keine!

Und vergessen Sie niemals: Entscheidungsfreude wird von den Mitarbeitern nicht nur erwartet, sondern hoch geschätzt.