

WORK-STORY

Erfolg im Führungsprozess durch Selbst- und Fremdbild-Arbeit

Verfasser: Prof. Dr. Richard K. Streich

Eine erfolgreiche Führung hängt nicht nur von den unternehmerischen Umfeld-Bedingungen und den strategischen, strukturellen und kulturellen Gegebenheiten der Unternehmung ab, sondern auch von der realistischen Selbsteinschätzung und kontinuierlichen Fremdeinschätzung der Führungskraft.



Bild: pixabay.com

Eine Studie des Instituts für Konfliktmanagement (IKuF) zeigt auf, wie groß die Diskrepanz zwischen Selbst- und Fremdbild bei Führungskräften häufig ist. Während 70% der Führungskräfte ihre Fähigkeit, ihren Mitarbeitern ein angemessenes und konstruktives Feedback zu geben, als gut bzw. sehr gut einschätzten, benoteten lediglich 45% ihrer Mitarbeiter dies ebenso. Jede dritte Führungskraft erhielt von den Mitarbeitern sogar nur die Note ausreichend oder schlechter (N = 211 Führungskräfte und Mitarbeiter).

Gutes Feedback als Teil erfolgreichen Führungsverhaltens hat zudem neben motivierenden und positiven Effekten auch Einfluss auf die Bindung zum Unternehmen. Weiterhin beeinflussen Feedback-Prozesse positiv den Unternehmenserfolg, wie in der oben aufgeführten Studie 86% der befragten Führungskräfte ausführten (vgl. Gerbrecht, S. (ger): Jeder dritte Chef fällt durch, in: managerSeminare, 6/2013, S. 7).

Führungskräfte, die kontinuierlich – idealerweise auch für das soziale Umfeld sichtbar – Reflexionsarbeit betreiben, stellen ein ausgezeichnetes Vorbild für die ebenso bedeutsame Reflexionsarbeit ihrer Mitarbeiter (ggf. auch Kollegen etc.) dar (vgl. Radatz, S.: Evolutionäres Denken: Der Paradigmenwechsel in Management und Führung, in: Radatz, S. (Hrsg.): Evolutionäres Management, Wien, 2003, S. 16-34). Individuelle Lernprozesse in der jeweiligen Rolle werden initiiert und diskutiert, Persönlichkeitsentwicklung im beruflichen Kontext forciert.

Das Reflexionsaktivitäten z.B. über Sinn und Zweck des eigenen Tuns, das Verhalten des sozialen Umfelds und über die eigene Zukunft die Führungsqualität steigern können, belegt eine Studie der University of Michigan. Eine sehr gute Organisation von Aufgaben (Aufgabenorientierung) und ein besserer Umgang mit Mitarbeitern (Mitarbeiterorientierung) wurden bspw. als Erfolgskriterien genannt. Weiterhin wurde aus den Ergebnissen die Forderung abgeleitet, Reflexionsarbeit als fixen Bestandteil in die Management-Qualifikation aufzunehmen (vgl. DeRue, D.S./Nahrgang, J.D./Hollenbeck, J.R.: Workmann, K.: A Quasiexperimental Study of Afterevent Reviews and Leadership Development Abstract, in: Journal of Applied Psychology, 2012, S. 997-1015).

Die Fähigkeit zur aufrichtigen Selbstreflexion und die Bereitschaft zur kontinuierlichen Fremdrelexion seiner Verfahrens- und Verhaltensweisen im Führungsalltag lassen die „Funktionsträger“ Führungskraft zur Führungspersönlichkeit reifen (vgl. Streich, R.K.: Die lange Reise zum ICH, in: Golfmanager, Nr. 6, 2012, S. 9-12 und Nr. 1, 2013, S. 16-20). Ist das Können (Qualifikation) und Wollen (Motivation) vorhanden, entscheidet das Dürfen (Realisation) über den Führungserfolg.

Besonderer Frust entsteht bei Führungskräften, die solche Führungsqualitäten im Unternehmen nicht ausleben dürfen. Sie erleben vielfach einen eingeschränkten Handlungsspielraum im Rahmen Ihrer Führungsaufgabe. Die Folgen sind oftmals die interne oder externe Kündigung. Spätestens dann würde ein so individuell qualvoll empfundener Führungsalltag zum unternehmerisch unwirtschaftlichen „Führungszahntag“.