



Erfolg macht frei!

Anhand welcher Kriterien muss ein Manager eine unterstellte Führungskraft eigentlich beurteilen? Was ist denn eigentlich wichtiger: Sind die finanziellen Ergebnisse wichtiger oder



gute Führungsarbeit? Unter Führungsarbeit verstehe ich die Summe aller Tätigkeiten, die Mitarbeiter anhalten, sich einzusetzen. Dies beginnt bei der Formulierung motivierender Ziele, über hilfreiche Feedbacks, dann zur Priorisierung der wichtigen Themen bis hin zur Wertschätzung und Anerkennung von Leistung. Ausgehend von der vereinfachten Grafik hier links möchte ich auf die Problematik des Erfolgs von Führungskräften eingehen, und der Situation ihrer Vorgesetzten, die sie beurteilen, ob sie zu ihnen stehen oder sie aus der Funktion nehmen. Vor allem der Umgang mit den

Kulturträgern und den Resultaterbringern bildet eine anspruchsvolle Fragestellung.

Wer als Führungskraft im Quadrant rechts oben platziert ist, erzeugt einerseits gute finanzielle Resultate seiner Einheit und ist gleichzeitig in der Lage, seine Mitarbeiter so zu führen, dass sie Leistung erbringen wollen und auch Spass daran haben. In einer Firma möchte man nur solche Top Shots beschäftigen, denn dann ist auch kein Handlungsbedarf von übergeordneter Stelle gegeben.

Über die Low Performer möchte ich mich nicht länger unterhalten. Wer die finanziellen Vorgaben nicht erreicht und zudem mit seinen Mitarbeitern in einem steten Clinch steht, muss sich überlegen, ob er als Füh-

rungskraft taugt. Je länger der übergeordnete Vorgesetzte zuschaut, desto eher bekommt er ein persönliches Problem. Die Mitarbeiter beobachten die Situation, und wenn sich nichts ändert, leiten sie davon ab, dass auch eine Minderleistung akzeptiert wird. Spannend wird die Frage, wie übergeordnete Führungskräfte mit den anderen zwei Gruppen umgehen, den Resultaterbringern oder den Kulturträgern.

Die Kulturträger

Führungskräfte, die die unterstellten Mitarbeiter mit Umsicht führen, sich für sie einsetzen, eine Leistungskultur etablieren, ge-

zielte Kommunikation führen und auch in schwierigen Situation souverän agieren, können als Kulturträger bezeichnet werden. Unter diesen Kulturträgern wird gerne gearbeitet, die Mitarbeiter sind des Lobes voll über ihre Vorgesetzten und wollen einiges leisten. Leider stimmen aber die finanziellen Resultate



nicht (oder noch nicht). Als Unternehmensleitung ist es wichtig, solchen Personen eine zusätzliche Chance und genügend Zeit zu geben. Die Mitarbeiter würden es nicht verstehen, wenn man diese absetzen würde, auch deshalb, weil sie einen guten Umgang pflegen und es sich abzeichnen wird, dass sich der finanzielle Erfolg einstellen wird. Leider gibt es aber Firmen, die weder warten wollen noch warten können. Aus diesem Grunde besteht bei dieser Gruppe die Gefahr, dass das Management die Geduld verliert.

Die Resultaterbringer

Ausgehend von der Grafik handelt es sich hier ausschliesslich um Führungskräfte, die gute finanzielle Resultate erbringen, aber einen denkbar schlechten Umgang mit Mitarbeitern pflegen. Es kann sein, dass sie in

einem Segment tätig sind, das hohe Margen verspricht, oder sie können noch von der hervorragenden Vorarbeit ihrer Vorgänger profitieren. Hier tut sich das Management am schwersten. Die Mitarbeiter zeigen immer wieder auf, dass es zwischen ihnen und ihrem Vorgesetzten nicht klappt, aber die Ergebnisse stimmen.

Jeder Manager kommt in ein Dilemma, solche Führungskräfte abzusetzen. Deshalb stellt sich hier die Frage: Macht Erfolg frei? Dürfen sich Führungskräfte, die einen schlechten Umgang mit Mitarbeitern pflegen, nicht abgesetzt werden, weil sie gute



finanzielle Resultate erzeugen? Das ist eine ethische Frage. Eines ist sicher: Die Mitarbeiter verfolgen solche Fragestellungen sehr genau.

Wenn sie feststellen, dass man solche Führungskräfte gewähren lässt, schliessen sie daraus, dass sie als Mitarbeiter für die Firma wenig Bedeutung haben. Sie reduzieren daher ihren Einsatz und erbringen noch Dienst nach Vorschrift. Aber die innovativen Ideen, die Verbesserungsvorschläge von der Basis oder neue, clevere Ansätze werden nicht mehr generiert. Die Eigenmotivation nimmt ab, und das Unternehmen verliert noch einmal.

Wer als Manager seinen Resultaterbringer aus der Funktion nimmt, geht Risiken ein. Aus meiner Sicht ist jedoch die widerwillige Arbeit der Unterstellten mittelfristig das grössere Risiko, das es zu bewältigen gilt. Solche Entscheide sind nicht einfach zu fällen, werden aber wie erwähnt von den Mitarbeitern genau verfolgt und registriert. Sie werden Teil einer Kultur, die man als Führungskraft gestaltet, ohne sich dessen bewusst zu sein.