

# ALPHA

## DER KADERMARKT DER SCHWEIZ

AUFLAGE 392 294 / TEL. 044 248 40 41 / STELLEN@TAGES-ANZEIGER.CH  
WEITERE KADERSTELLEN UNTER WWW.ALPHA.CH

EIN KOMPLEMENTÄRER WEG DER FÜHRUNGSENTWICKLUNG

# Boxenstopp im Führungsalltag

«Raum», um über das eigene Führungsverhalten nachzudenken, fehlt oft. Interventionen aus Führungs-Seminaren belasten zeitlich und verpuffen schnell. Und so wird dann schliesslich deren Wirksamkeit generell hinterfragt. Für den langfristigen Erfolg ist ein anderes Verständnis von Führungsreflexion im Alltag nötig. *Von Dr. Felix Frei und Prof. Dr. Christoph Clases*

Methodisch gut begründete und erfolgreiche Führungsentwicklung, wie sie die letzten Jahre und Jahrzehnte prägte, droht gegenwärtig an Akzeptanz zu verlieren, wenn die notwendigen Reflexionsräume von Führungsentwicklung «im Seminarraum» lediglich als zusätzliche Belastung in einer völlig überladenen Agenda erlebt werden. Wo die Akzeptanz aber fehlt, kann es mit der Wirksamkeit nicht weit her sein. Wir müssen uns also fragen, was die Akzeptanz hat sinken lassen. Ausschlaggebend ist der veränderte Alltag, in dem die Voraussetzungen für die Umsetzung des Gelernten oftmals fehlen.

### Ein entfremdeter Führungsalltag

Der Alltag von Führungskräften ist heute grösstenteils fremdbestimmt. Prägend sind die E-Mail-Inbox, die laufend Aufmerksamkeit erheischt, die telefonische oder «SMS-Stetserreichbarkeit», für die

gleiches gilt. Hinzu kommt das Aufgebenwerden zu Meetings, auch ohne ein Bewusstsein dafür, ob das tatsächlich sinnvoll und nötig ist, sowie der zeitgeistige Anspruch, dem Unternehmen 7x24 Stunden zu gehören.

*Die Inhalte der Führung sind dabei meist der operativen Hektik geschuldet.*

Es wird auf aktuelle und kürzestfristige Anforderungen reagiert. Entscheidungen werden kaum getroffen, vielmehr werden Notwendigkeiten erkannt (oder vermutet), akzeptiert, und dann ergibt sich oftmals aus der Logik der Alltagsmaschinerie heraus: unmittelbare Dringlichkeit vor mittel- bis langfristiger Bedeutsamkeit. Führung im Sinne des Hinführens zu einem Ziel und des Zusammenführens von Kräften findet kaum noch statt. Das

Management agiert in operativer Hektik, derweil die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das tägliche Geschäft betreiben. Sie wissen, wie das geht, und sie vermischen die Führung oft nicht. Oder nur bezogen auf die persönliche Unterstützung, die ihnen damit auch entgeht. Nicht selten wird dieser Trend resignativ als gottgegebenes Schicksal hingenom-



Christoph Clases: «Gute Führung vermittelt strategischen und persönlichen Sinn.»

men. Wie liesse sich das Aufrechterhalten einer solchen dysfunktional gewordenen Führungspraxis sonst erklären? Die meisten Führungskräfte wissen sehr wohl, wie unklug es ist, kontinuierlich das Dringliche dem Wichtigen vorzuziehen. Wider besseres Wissen reflektiert man die eigene Primäraufgabe – die Führung – nicht als solche und stellt sie viel zu oft «aus Zeit-



Felix Frei: «Gute Führung muss sich in der Leistung aller Mitarbeiter widerspiegeln.»

gründen» hintan. So wertet man Führung ab, ja man bringt sie potenziell zum Verschwinden. Dies «gelingt» trotz eigentlich anderslautender Überzeugungen durch mancherlei psychologische «Tricks», wie etwa durch Umwertungen, externe Zuschreibungen und vor allem durch persönlich entlastende soziale Vergleichsprozesse, z.B. durch den Verweis auf die anderen, die es ja genau so machen.

### Einen Unterschied machen!

Der entfremdete Führungsalltag führt zu einem negativen Effekt: Führungskräfte können bei all dem nicht mehr hinstehen und sagen «Ich will». Sie sind allzu oft

(Fortsetzung Auftaktseite 2. Bund)

### THEMEN

- › Lohngrafik S. 4  
Gebäudetechnik-Ingenieur
- › Hochschulen/FHs S. 10  
Philanthropy Studies
- › Stellentrend-Barometer S. 10  
Der Organisations-Klassiker
- › Sesselrücken S. 10

(Fortsetzung von Seite 1)

nur noch Weitersager des «Wir müssen». Daraus resultiert bei den Mitarbeitenden (wie auch der Führungskräfte selbst) ein Verlust an Vertrauen in Führung und Organisation. Führung droht so die Chance zu vergeben, einen Unterschied zu machen in Bezug auf die Leistung, die Menschen im Unternehmen erbringen.

Für eine arbeits- und organisationspsychologisch fundierte Führungsentwicklung muss dies Konsequenzen haben, denn wir dürfen annehmen, dass die Bereitschaft zur Führungsentwicklung davon abhängt, ob die Gleichung «Bessere Führung = Bessere Leistung» konkret erlebbar wird.

Ziel jeder Führungsentwicklung muss weiterhin sein, dazu beizutragen, dass Führung einen Unterschied in Sachen Leistung aller Mitarbeitenden macht. Ihr methodisches Vorgehen muss jedoch berücksichtigen, in welcher Welt Führungskräfte heute zu agieren haben.

*Es geht nicht an, in der Führungsentwicklung implizit stets zum Ausdruck zu bringen, dass diese Welt «eigentlich» eine ganz andere sein müsste.*

## Führungsentwicklung im Alltag

Selbstredend gibt es immer wieder Verantwortliche, die sich dieser Problematik bewusst sind. Was sollen sie tun? Für sie soll es künftig alternativ oder ergänzend zur bewährten Führungsentwicklung «im Seminarraum» darum gehen, Führungskräfte darin zu unterstützen, den Führungsalltag im Führungsalltag neu zu gestalten. Eine Neugestaltung des Führungsalltags im Führungsalltag muss dazu beitragen, die Leistungen aller auf das Wesentliche zu fokussieren. Das, wozu Führung Menschen bewegen will, muss gleichzeitig strategisch und persönlich Sinn machen: «Was gilt es zu tun, in

Abstimmung mit wem und warum?» Und: «Macht unsere Aufgabe persönlich Sinn und stimuliert sie unsere Leistungsbereitschaft?» Nur wenn diese Übersetzung zwischen strategischem und persönlichem Sinn gelingt, wird Führung wieder einen Unterschied machen können.

## Boxenstopps für die Führung

Möglich wird dies im Führungsalltag, wenn gelegentlich ein Boxenstopp in der Linie die Reflexion darüber erlaubt, nach welchem strategischen wie persönlichen Sinn die eigene Arbeit ausgestaltet werden soll und in welcher Form sie kooperativ realisiert werden kann. Der Prozess der Organisation solcher Boxenstopps muss via Rückkoppelung nach oben gewährleisten, dass der Prozess zwar inhaltlich einer Top-down-Logik folgt (strategische Stimmigkeit), aber Bottom-up-Korrektive zulässt, um überhaupt praktisch zu funktionieren (lokale Machbarkeit).

Der Boxenstopp ist ein mögliches methodisches Setting: Viermal pro Jahr arbeiten ausgewählte Führungskräfte mit ihren Teams im Rahmen von Boxenstopps das Thema Führung nach innen und aussen. Sinnvoll ist die Auswahl von Teams, unter denen Zielinterdependenzen und /oder Aufgabenzusammenhänge bestehen.

1. *Das gemeinsame Verständnis der zu erreichenden Ziele und Wirkungen* sowie deren Sinnhaftigkeit werden thematisiert; dies sowohl in Bezug auf die Ziele, welche das Team für sich erreichen will als auch in Bezug auf die Ziele, welches das Team nur gemeinsam mit anderen Teams, Gruppen, Abteilungen, externen Akteuren erreichen kann.

2. *Die Art und Weise der gemeinsamen Zielerreichung* wird besprochen. Es geht wieder darum, die Innen- und Aussensperspektive zu bearbeiten. Wie kooperieren wir intern und schaffen damit

gemeinsame «Kraftlinien» in Richtung der Ziele? Wie arbeiten wir mit «Externen» zusammen und vernetzen uns, um Aufgaben sinnvoll zu bearbeiten?

3. *Aktuelle und/oder perspektivisch anstehende Veränderungsprozesse* werden thematisiert, um die interne sowie externe Anschlussfähigkeit des Teams sicherzustellen und proaktiv zu beeinflussen.

## Einbettung und Verankerung

Die Boxenstopps werden extern moderiert und idealerweise vor- und nachbereitet. Ihr Ziel ist es, die Fähigkeiten für Perspektivenwechsel zu fördern, die Antizipationsweite der Führungskräfte zu erhöhen und die zunehmende Komplexität des Alltagsgeschäfts gemeinsam zu durchdringen, um den Wirkungsgrad in Richtung auf die Unternehmensziele zu erhöhen. Voraussetzung hierfür ist, dass diese Boxenstopps eingebettet und organisational verankert sind im daily business.

Führung entwickeln heisst bei diesem Vorgehen, den Führungsalltag im Führungsalltag zu gestalten. Das ist eine methodische Ergänzung zum Seminarraum. Das methodische Setting der Boxenstopps ist betriebsspezifisch zu konkretisieren. Kadenz und Intensität sollen der Schnellebigkeit modernen Managements und seinen enormen Belastungen Rechnung tragen. Vielleicht kann darüber ein Bewusstsein kultiviert werden, das dem Setting eines Seminarraums künftig wieder die gebotene Wertschätzung entgegenbringt.

*Felix Frei ist Mitinhaber und Geschäftsführer der AOC AG in Zürich und Buchautor. Zuletzt erschienen von ihm seine Führungsbriefe in mittlerweile zwei Bänden.*

*Christoph Clases ist Partner der AOC AG Zürich. Er lehrt und forscht zudem als Organisationspsychologe an der Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW. ([www.aoc-consulting.com](http://www.aoc-consulting.com))*

## BEMERKENSWERT

### Dienstwagen auf dem Prüfstand



Fahrzeugtypen und Anschaffungskosten variieren, wie die Towers-Watson-Studie «Company Car Benefits 2010» zeigt. Betrachtet man Vertriebsführungskräfte über alle Branchen hinweg, kostet ein Dienstwagen im Durchschnitt 42 000 Franken oder eine Leasingrate von 1 250 Franken im Monat. Je nach Hierarchie-Ebene lassen die Unternehmen jedoch auch höhere Anschaffungskosten für Dienstwagen zu. So investieren Arbeitgeber

rund 49 000 CHF oder eine Leasingrate von 1 400 Franken im Monat für die Mobilität des mittleren Managements und knapp 62 000 Franken oder eine Leasingrate von 1 650 Franken monatlich für obere Führungskräfte. Diese Werte steigen nochmals deutlich, wenn man sich die Fahrzeuge von Top-Führungskräften und Verwaltungsratsmitgliedern ansieht.

So investieren Arbeitgeber rund 49 000 CHF oder eine Leasingrate von 1 400 Franken im Monat für die Mobilität des mittleren Managements und knapp 62 000 Franken.

Die durchschnittlichen Anschaffungskosten spiegeln sich auch in den verschiedenen Fahrzeugtypen wider. Im Top-Management sind dies in der Regel die Premiumfahrzeuge von BMW, Audi und Mercedes, also die Modelle der 7er-Reihe, A8 oder der S-Klasse. Obere Führungskräfte in der Schweiz fahren häufig Fahrzeuge wie den Audi A6 oder die Mercedes E-Klasse. (...)

*ABSPANN: Marc Muntermann ist Practice Leader Data Services DACH, Towers Watson ([www.towerswatson.com](http://www.towerswatson.com)).*

*Leerzeichen*

*(mind. 2'400 Zeichen inkl.*