

Die 13 ½ Prinzipien zum Führen an der Leistungsgrenze

1. Die Energie des Spannungsfeldes nutzen

Die Energie, die sich aus dem Spannungsfeld zwischen Wirtschaftlichkeit und Menschlichkeit ergibt, ist eine positive Kraft. Sie liefert Ihnen wertvolle Rückmeldungen zu Ihrer eigenen Position und den damit verknüpften persönlichen Interessen und Werten. Handlungsimpulse zeigen auf, wo möglicherweise der Kern eines Konfliktes liegt und in welche Richtung ein Lösungsansatz gehen kann. Diese Informationen haben einen unschätzbaren Wert und sind leicht nutzbar. Sie ermöglichen es, bewusste Entscheidungen unter Berücksichtigung aller relevanten Aspekte zu treffen, die Verantwortung im Spannungsfeld adäquat zuzuordnen und die Ambivalenz der jeweiligen Positionen selbstbewusst zu vertreten (siehe Kapitel 2, Die Führungskraft im Spannungsfeld).

Spüren Sie die Dynamik im Spannungsfeld und nehmen Sie Handlungsimpulse wahr. Nutzen Sie die verfügbare Energie und die darin enthaltenen wertvollen Informationen, um eine optimale Position für Wachstum und Entwicklung einzunehmen.

2. Als Führungskraft schuldfähig sein

Wenn man sich dem inneren Konflikt stellt, der sich aus der Ambivalenz des Spannungsfeldes ergibt, wird man auch gefordert, sich mit dem Aspekt der Schuld im Führungskontext zu befassen. Es ist ein Wesensmerkmal eines reifen und reflektierten Menschen, seinen Anteil der Schuld in einer Situation zu erkennen, ihn anzunehmen und ihm gerecht zu werden, d. h. Verantwortung zu tragen. Viele Menschen versuchen Schuld aber zu vermeiden, es jedem recht zu machen oder anderen die Schuld zuzuordnen. Damit verweigern sie sich aber gleichzeitig auch der Verantwortung. Und es gibt kein Führungshandeln ohne Verantwortung (zum Verständnis des Begriffes „Schuld“ im hier verwendeten Sinne, siehe Kapitel 2.2, Der Umgang mit Schuld).

Entwickeln Sie die Bereitschaft, Ihren Anteil der „Schuld“ im Führungskontext wahrzunehmen und zu akzeptieren, um daraus verantwortungsbewusstes Handeln abzuleiten.

3. Die verändernde Kraft des Menschenbildes einsetzen

In unserem Menschenbild liegt eine Freiheit verborgen, die uns im Alltag normalerweise nicht bewusst ist. Je nachdem, wie wir andere Menschen betrachten, wie wir ihnen begegnen und sie ansprechen, so beeinflussen wir den weiteren Verlauf einer Situation. Wir haben die Freiheit oder auch Chance, z. B. festgefahrene Konflikte oder unangenehme Beziehungen, anders zu bewerten, indem wir unser Blickfeld erweitern, neue Perspektiven einnehmen und einen Unterschied zu dem machen, wie wir die Dinge bisher betrachtet und beurteilt haben. Sie können Ihre Denk- und Handlungsoptionen erweitern, indem Sie sich mit Ihren bisherigen Überzeugungen und Werten auseinandersetzen und neue Erfahrungen zulassen (siehe Kapitel 3.4, Das systemische Menschenbild).

Setzen Sie die verändernde Kraft des Menschenbildes ein. Erleben Sie, welche Fähigkeiten Sie in einem Menschen wachrufen können, wenn Sie seine Potenziale wahrnehmen und Vertrauen statt Misstrauen investieren.

4. Mitarbeiter an der Belastungsgrenze schützen und an der Leistungsgrenze fordern

Der Unterschied zwischen der Belastungs- und der Leistungsgrenze ist immens. Als Führungskraft liegt es in Ihrer Verantwortung, die Folgen an den jeweiligen Grenzen einschätzen und den entsprechenden Gesetzmäßigkeiten gerecht zu werden. Nur so können Sie sichergehen, dass die konstruktiven Kräfte genutzt und die destruktiven Kräfte verhindert werden. Es geht letztlich darum, mit Mitarbeitern an der Belastungsgrenze Widerstandsfähigkeit aufzubauen und gleichzeitig den Zusammenbruch (z. B. in Form eines Burnouts) zu verhindern. Und es geht darum, an der Leistungsgrenze Wachstum und Kompetenzaufbau zu ermöglichen, während dauerhaftes Scheitern verhindert wird (siehe Kapitel 4, Der Irrtum an der Leistungsgrenze).

Schützen Sie Ihre Mitarbeiter an der Belastungsgrenze vor Ausbeutung und fordern Sie an der Leistungsgrenze Entwicklung.

5. Sich den Raum an der Leistungsgrenze erobern

Mitarbeiter stellen eine wertvolle Ressource zur Verfügung – ihre Leistungsfähigkeit. Die Potenziale, die sich daraus im Raum bis zur Leistungsgrenze ergeben, sind je nach Situation und Persönlichkeit der Mitarbeiter unterschiedlich ausgeprägt. Zwischen der real erbrachten Leistung und der situativen, der tatsächlichen bzw. der potenziellen Leistungsgrenze, liegt Leistungsvermögen, das Sie erschließen können.

Entscheiden Sie sich eindeutig zum Führen an der Leistungsgrenze und damit ganz bewusst gegen die Bequemlichkeit der Komfortzone. Erobern Sie aktiv das vollständige Leistungsvermögen Ihrer Mitarbeiter an deren Leistungsgrenze.

6. Orientierung mit dem Powerline-Modell schaffen

Das Führen an der Leistungsgrenze ist ein sensibler und spannender Vorgang, sowohl für Sie als Führungskraft als auch für jeden einzelnen Ihrer Mitarbeiter. An der Leistungsgrenze steigen Chancen aber auch Risiken. Wenn Sie sich dazu entschieden haben, den Raum an der Leistungsgrenze zu erobern, dann sollten Sie ortskundig sein. Das Powerline-Modell ist mit einer Landkarte vergleichbar und schafft Sicherheit bei der Einschätzung der Mitarbeiter hinsichtlich deren Leistungs- und Belastungssituation.

Schaffen Sie sich und Ihren Mitarbeitern Orientierung, indem Sie das Powerline-Modell anwenden und dort die aktuellen Positionen ermitteln.

7. Aktives Leistungsmanagement betreiben

Aus der Kenntnis der Position Ihrer Mitarbeiter im Powerline-Modell, d. h. ihrer aktuellen Leistungs- und Belastungssituation, können Sie ein aktives Leistungsmanagement betreiben. Dabei gelten die drei zentralen Führungsrichtungen, „Unter die Leistungskurve“, „Zum Leistungsoptimum“ und „In die Spitzenleistung“. Befindet sich ein Mitarbeiter nicht direkt auf der Powerline, ist er einem mehr oder weniger starken Handlungsimpuls ausgesetzt, um das Ungleichgewicht seiner Position auszugleichen. Er wird daher entweder die empfundene Belastung regulieren, indem er sich Herausforderungen oder Entlastung sucht. Oder er wird bei Bedarf versuchen, fehlende Bewältigungskompetenzen aufzubauen.

Betreiben Sie aktives Leistungsmanagement und nutzen Sie dazu die Energie, die ein Mitarbeiter aus seiner individuellen Position im Powerline-Modell zur Verfügung stellt.

8. Mitarbeiter auf dem Weg zum Leistungsoptimum zu Auftragnehmern machen

Eine der stärksten „Währungen“, im gesamten Führungsprozess an der Leistungsgrenze bis hin zur Spitzenleistung, ist die Verantwortung. Als Führungskraft haben Sie bis zum Leistungsoptimum per se ein größeres Kontingent an Verantwortung als Ihre Mitarbeiter. Dabei ist es erfolgsrelevant, zu erkennen, welche Verantwortung wo hingehört und sie dann richtig zuzuordnen. Mit dem Prinzip der Auftragsverhandlung haben Sie dafür ein exzellentes Mittel zur Hand. Sobald ein Mitarbeiter die Verbindlichkeit in der Rolle des Auftragnehmers spürt, kann die Kraft der Verantwortung wirken.

Gehen Sie in die Rolle des Auftraggebers. Machen Sie Ihre Mitarbeiter zu vollwertigen Auftragnehmern und lassen Sie Verantwortung wirken.

9. Sich bewusst für oder gegen Spitzenleistung entscheiden

Auf dem Hochleistungsplateau gelten die Mechanismen der Spitzenleistung. Die Bedeutung der Führungsmethoden und -instrumente verändert sich hier eklatant. Einer der ersten Paradigmenwechsel ist z. B. der vom „Sollen“ zum „Wollen“. Das schließt eine bewusste und kommunizierte Entscheidung für die Spitzenleistung ein. Jeder, der sich auf dem Hochleistungsplateau bewegt, muss sich den Risiken dort aussetzen, sich dem Scheitern stellen und andere Bedürfnisse hinten anstellen (siehe dazu Kapitel 7, Die Mechanismen in die Spitzenleistung).

Entscheiden Sie sich bewusst für die Arbeit auf dem Hochleistungsplateau und machen Sie deutlich, dass Sie uneingeschränkt für Spitzenleistung stehen. Oder entscheiden Sie sich bewusst gegen die Arbeit auf dem Hochleistungsplateau und setzen Sie sich das Leistungsoptimum zum Ziel.

10. Mitarbeiter auf dem Weg zur Spitzenleistung zu Herausforderern machen

Während Mitarbeiter auf dem Weg zum Leistungsoptimum als Auftragnehmer verstanden werden, geht das Verhältnis zwischen Ihnen und Ihren Mitarbeitern auf dem Hochleistungsplateau noch einen Schritt weiter. Wenn Sie die Mechanismen in die Spitzenleistung umsetzen, werden Ihre Mitarbeiter zu Herausforderern. Das sich dabei entwickelnde Verhältnis bietet eine fantastische Grundlage für Spitzenleistung. Spitzenleistung kann sich nicht allein aus einer Auftragssituation ergeben. Spitzenleistung braucht den Wettbewerb und damit die Rolle des Herausforderers.

Machen Sie Ihre Mitarbeiter zu Herausforderern und nutzen Sie die dynamische Kraft des Wettbewerbs.

11. Grenzerfahrungen ermöglichen, um Leistungsvermögen zu gewinnen

Persönliches Wachstum braucht die Erfahrung an der Grenze, die Grenzüberschreitung. Wenn Ihre Mitarbeiter bereit sind, ihre individuellen Grenzen kennenzulernen, verändert sich zeitgleich auch Ihre Rolle als Führungskraft. Sie sind an der Leistungsgrenze dann nicht mehr derjenige, der vorgibt, was genau zu tun ist, sondern derjenige, der die Erfahrung möglich macht.

Machen Sie Grenzerfahrungen für Ihre Mitarbeiter möglich und gewinnen Sie so neues Leistungsvermögen.

12. Scheitern als Rückmeldung aus der Grenzerfahrung verstehen – verarbeiten und weitergehen

Scheitern ist auf dem Weg in die Spitzenleistung ein wiederkehrendes Ereignis. Ohne das Erleben des Scheiterns, d. h. dem Ausbleiben des anvisierten Erfolges, kann die persönliche Leistungsgrenze nicht mit Bestimmtheit definiert werden. Wachstum und Spitzenleistung brauchen aber nicht nur die Kenntnis der Grenze, sondern insbesondere die Bereitschaft, diese immer wieder zu überschreiten. Scheitern darf deshalb nicht als Niederlage, d. h. als Konsequenz von Misserfolg, verstanden werden, sondern als temporäre Rückmeldung in einem Erfolgsprozess. Erst mit der Akzeptanz des letzten Scheiterns wird die tatsächliche Leistungsgrenze – und damit der Erfolg – festgelegt.

Kommunizieren Sie die Erfahrung des Scheiterns als Rückmeldung aus einer Grenzerfahrung im Erfolgsprozess.

13. Aussteigen statt Ausfallen – Alternativen schaffen

Im Sinne der Dynamik von Burnout ist die Souveränität des „Aussteigen-Könnens“ eine wertvolle Ressource (siehe Kapitel 8.1.3, Burnout in der Logik des Tetralemmas). Wer nicht mehr selbstgesteuert und aktiv aus einer risikobehafteten oder bedrohlichen Situation aussteigen kann, muss so lange weitermachen, bis er ausfällt und damit im schlimmsten Fall Schaden verursacht. Verantwortung für sich zu übernehmen, heißt hier also, Alternativen aufrechtzuerhalten, Fallback-Lösungen parat zu haben und dadurch Handlungsfreiheit zu sichern.

Sorgen Sie dafür, dass Ihre Mitarbeiter sich das Aussteigen zutrauen und stets Handlungsalternativen zur Verfügung haben. Dadurch gewinnen Sie Selbstbewusstsein und Souveränität.

13 ½. Unser Versprechen: Führen wird leichter

Der letzte Punkt dieser Aufzählung ist kein Prinzip, sondern eine Konsequenz aus der Erfüllung der vorherigen Prinzipien. Er ist der Lackmустest für das erfolgreiche Führen an der Leistungsgrenze. Und ein Versprechen. Wenn Sie die Prinzipien zum Führen an der Leistungsgrenze erfolgreich umsetzen, werden Sie das daran erkennen, dass es Ihnen leichter fällt, zu führen. Es wird nicht einfacher sein im Sinne von trivialer, aber es wird Ihnen leichter von der Hand gehen, weil Sie der inneren Logik und den Mechanismen der Leistung folgen und weil Sie dabei mit sich im Reinen sind (siehe Kapitel 1.2 Unser Versprechen).

Kontakt:

Die FührungsCoaches

Susanne Basler /Klaus Gattinger

www.diefuehrungskoaches.de

kontakt@diefuehrungskoaches.de

Büro Ammersee
Schönbichel 11
86911 Riederau a. Ammersee
Tel.: 08807 / 949 95 44

Büro Rhein-Main
Heinrich-Delp-Strasse 283
64297 Darmstadt-Eberstadt
Tel.: 06151 / 2732124

Die FührungsCoaches beraten Unternehmen in komplexen Führungsfragen. Sie coachen Führungskräfte in schwierigen Führungssituationen und bilden diese zum Führen an der Leistungsgrenze aus. Zu ihren Kunden zählen die Führungsetagen internationaler Konzerne genauso wie Manager mittelständischer Firmen und Inhaber von Familienunternehmen. Ihr Fokus liegt auf der Leistungsfähigkeit und Wirksamkeit der Führung sowie auf dem Erreichen von Spitzenleistungen.