

# PRESSETEXT

## **Gute Führung scheitert an Spitzenleistern**

**Warum Mitarbeiter, die am wenigsten Führung brauchen, am schwierigsten zu führen sind**

Freiburg, Juni 2010. Wer ein Unternehmen zur Bestmarke führen will, muss sich fragen, wo die dazu erforderliche Höchstleistung herkommen soll. Höchstleistung entsteht aus Leistungskultur. Hinter Leistungskultur steckt eine bestimmte Denkhaltung und grundsätzliche Überzeugung: Leistung in einem Unternehmen entsteht aus Kultur, nicht umgekehrt, denn die Kultur eines Unternehmens ist der Nährboden für Spitzenleistung.

## **Führung ist eine Dimension, keine Methode**

Sowohl Leistung als auch Kultur gehören durch eine einerseits klare, andererseits aufmerksame Führung gesteuert. Wenn das Niveau einer Hoch- oder gar Höchstleistungskultur angestrebt wird, wird Führung zu einer besonders wichtigen Dimension. Wir sagen nicht *Methode*. Führung ist auch nicht Management. Zum Managen reicht die Beherrschung einiger Tools aus. Zum Führen in keinem Fall! Mitarbeiter lassen sich mit Führungstechniken und Managementtools weder erreichen, noch überzeugen; anspruchslose Mitarbeiter vielleicht in gewissem Maße; Bestleister oder gar Spitzenleister in gar keinem Fall.

Führung heißt, dafür zu sorgen, dass andere ihr Bestes geben. Das „Beste“ ist aber relativ zu sehen. Für Spitzenleister ist das Beste weit höher angesiedelt als für Normalleister.

## **Wie man Spitzenleister langweilt**

Irgendwo in Führungsbüchern taucht der Spuk auf, man sollte Stärken stärken und bei allem nach dem Positiven suchen. Nichts ist geeigneter, wenn man Spitzenleister langweilen will. Die wollen nicht hören, was gut läuft. Die wollen wissen und sagen dürfen, was die kaum zu knackenden Probleme sind - Um sie zu knacken! Das ist eine Herausforderung, mit der man ihnen gegenüber Wertschätzung ausdrücken kann.

Führungskräfte werden Normalleistern wie auch denen mit Leistungsstörungen gerecht, wenn sie sich ein Bild von deren Stärken machen, um sie sodann – idealerweise – nach ihren Stärken einzusetzen. Führungskräfte handeln aber völlig falsch, wenn sie dieses Prinzip der Führung auf Bestleister übertragen. Der Spitzenleister braucht den ständigen Kick, das ständige Heranführen an seine Grenzen, das permanente Über-alle-Maßen-gefordert-Sein. Warum? Es entspricht seiner Motivlage.

Eine besonders schwierige Führungssituation entsteht, wenn sich der Führende nicht in den Kräftehaushalt des Spitzenleisters hineinversetzen kann, weil er möglicherweise selbst nicht über ein inneres Kraftwerk in genau dieser Dimension verfügt.

So etwa wenn junge Spitzenleister bereits in den ersten Wochen von ihrem Vorgänger geerbte Probleme in wenigen Wochen lösen, Mitarbeiter in Lösungsprozesse einbinden und einen Vorzeigebereich schaffen, sich aber die nötige Hilfe nicht von ihrem eigentlichen Vorgesetzten, sondern von weiteren Geschäftsführern oder Kollegen holen. Sie machen das, was die meisten Spitzenkräfte mit Chefs tun, die keinen Blick für Topleistungen ihrer Mitarbeiter haben. Sie reden nett mit ihrem Chef und lassen zwischen den Zeilen erkennen, dass sie ihn nicht brauchen, dass sie ohne ihn schneller vorwärts kämen, wenn er den Platz räumen würde.

Was können Sie als Führungskraft in einer solchen Lage tun? Gewinnen Sie zunächst einmal einen Blick für das, was Ihre Mitarbeiter zu leisten imstande sind. Interessieren Sie sich für Ihre Mitarbeiter, klären Sie gleich zu Beginn, welchen Anspruch Ihre Mitarbeiter an Führung stellen und welche Leistung Sie erwarten. Geben Sie ihnen Freiräume, fordern Sie sie, feiern Sie ihre Erfolge mit ihnen.

### **Spitzenleister zu führen ist eine Kunst**

Kommen Sie Spitzenleistern nicht mit dem üblichen Lob, sonst laufen Sie Gefahr, sie eher negativ zu stimulieren als positiv zu inspirieren. Interessant wird man erst, wenn man neues, anstrengenderes, größeres, anderes als das Gewöhnliche zu bieten hat.

Die hohe Kunst, jeden Mitarbeiter zunächst einmal als Bestleister zu charakterisieren und bei Nichterfüllung des Anspruches nach Ansätzen zur Verbesserung zu suchen, ist unter deutschen Führungskräften nicht gerade flächendeckend verbreitet. Den meisten Führungskräften ist von ihrem vernebelnden Stolz die Sicht auf die Qualitäten ihrer Mitarbeiter verwehrt. Es ist einfach falsch, anzunehmen, dass man als Führungskraft mehr leiste als die Mitarbeiter.

Wenn Sie einen Spitzenleister wirkungsvoll führen wollen, haben Sie zwei Möglichkeiten: Entweder Sie sind besser als er oder Sie fordern ihn ohne Wettbewerb und Vergleich mit ihm zur Grenzüberschreitung heraus. Wer Grenzen spürt, an die er durch andere herangeführt wurde, nimmt den ernst, der ihn herangeführt hat. Dafür gibt es einen einfachen Grund: Der andere bietet mehr, als derjenige sich selbst bietet. Und das macht attraktiv. Den anderen!

**Ansprechpartner für die Presse**

Andrea Fischer

SAAMAN AG

Munzinger Straße 5 a

79111 Freiburg

Tel.: 0761.21 68 0 - 0

Fax: 0761.21 68 0 - 29

presse@saaman.de