

INTERVIEW. Rob Goffee, Professor für „Organisational Behaviour“ an der London Business School, ist ein mehrfach ausgezeichnete Experte für Führungskräfteentwicklung. Sein wichtigstes Forschungsprojekt kreist derzeit um die Frage, was mit unseren Unternehmen passiert, nachdem in der Wirtschaftskrise so viele Mitarbeiter das Vertrauen in das Top-Management verloren haben. Statt vorschnelle Antworten zu geben, geht es derzeit erst einmal darum, die richtigen Fragen zu stellen.

„360-Grad-Feedback ist das hilfreichste PE-Instrument“

Bevor wir ins Thema einsteigen, sagen Sie uns doch bitte, was Sie unter „Leadership“ verstehen!

Professor Rob Goffee: In der Essenz handelt es sich um die Fähigkeit, andere Menschen zu höheren Leistungen anzusporren. Dahinter steckt der nach meiner Meinung sehr befreiende Gedanke, dass die Führungskraft als Individuum die Macht hat, für mehr Leistung zu sorgen und dass es in Unternehmen nicht nur auf die Organisationsstruktur ankommt, sondern dass es wirklich einen Unterschied macht, wie gut die einzelnen Führungskräfte sind.

Ihr Buch „Why Should Anyone Be Led by You?“ und Ihre entsprechenden Artikel in der „Harvard Business Review“ erregten große Aufmerksamkeit. Was machte diese Frage so bedeutungsvoll?

Goffee: Es ist eben eine ganz persönliche Frage. Führungskräfte müssen wirklich in sich gehen, um sie zu beantworten. Es erinnert sie daran, dass sie als Person gefordert sind – unabhängig von ihrem Titel und ihrer Rolle in der Organisation. Es ist ganz einfach „die“ Frage, die sich jeder in einer exponierten Stellung stellen sollte.

Es ist auch eine Frage, die viele „Untergebene“ im Kopf haben. Warum sollen sie einem anderen Menschen die Genehmigung geben, sich von ihm führen zu lassen?

Goffee: Diese Frage wird in Zukunft sehr an Bedeutung gewinnen! Wir leben in Europa mehr und mehr in einer Wissensgesellschaft wo die Organisationen dieser Gesellschaft voll sind von „cleveren“ Menschen. Diese „cleveren“ Menschen sind immer weniger bereit, sich in eine formelle Hierarchie bedingungslos einzuordnen.

Sie haben mit Ihrem Co-Autoren Gareth Jones genau zu diesem Thema ein Buch („Clever – Leading your Smartest Most Creative People“, Harvard Business School Press, 2009) geschrieben, das auf umfangreichen Forschungsarbeiten

beruht. Können Sie für uns die zentralen Ergebnisse zusammenfassen?

Goffee: Wir sind auf vier Qualitäten gestoßen, die gute Führungskräfte besitzen sollten.

1. Sie sollten die Offenheit und Bereitschaft haben, „Schwächen“ zu zeigen. Dies erzeugt Vertrauen und schafft Verbundenheit, denn niemand will mit einem Perfektionisten zusammenarbeiten. Aber es ist Vorsicht geboten, was man tatsächlich von sich preisgibt. Offenheit sollte Relevanz haben und nicht etwa von einer fatalen Art sein, dass ein Gegenüber das Vertrauen in die sich öffnende Person verliert.

2. Sie sollten „situational Sensing“ haben – das ist die Fähigkeit, in einer ganz spezifischen Situation Stimmungen wahrzunehmen und darauf zu reagieren. Tony Blair hat zum Beispiel nach dem Tod von Prinzessin Diana die Stimmung des Volkes gut aufgegriffen und einen ganz wichtigen Beitrag zur Bewältigung der nationalen Trauer geleistet. Als negatives Beispiel kommt einem hier sofort ein Ölkonzern in den Sinn. Dessen Führungsteam nach einem großen Unglück gerade nicht diese Fähigkeit des „situational Sensings“ hatte und fatal reagierte.

3. Sie sollten die Fähigkeit zu „harter Empathie“ haben. Harte Empathie heißt, dass die Führungskräfte ihren Mitarbeitern nur das geben, was sie brauchen, um ihr Bestes zu erreichen. Das muss aber nicht unbedingt das sein, was die Mitarbeiter wollen.

4. Sie sollten die Bereitschaft mitbringen, authentisch zu sein und klar darzustellen, was Sie als Person einzigartig macht, welche Qualitäten Sie als Mensch besitzen.

Welche Unternehmen sind für clevere Mitarbeiter attraktiv?

Goffee: „Clever“ Mitarbeiter sind hoch motiviert und fühlen sich von ganz bestimmten Rahmenbedingungen angezogen. Wir sind dabei zu erforschen, welche Rahmenbedingungen sie brauchen, um sich entwickeln zu können. Die Frage ist von zunehmender Bedeutung, da wir in Zukunft einen verstärkten Kampf um genau diese Mitarbeiter sehen werden. Die Organi-

sationen tun gut daran, sich auf „clevere“ Mitarbeiter einzustellen, wenn sie langfristig wettbewerbsfähig sein wollen.

Sind diese eben erwähnten vier Qualitäten für alle Hierarchieebenen gleichermaßen gültig?

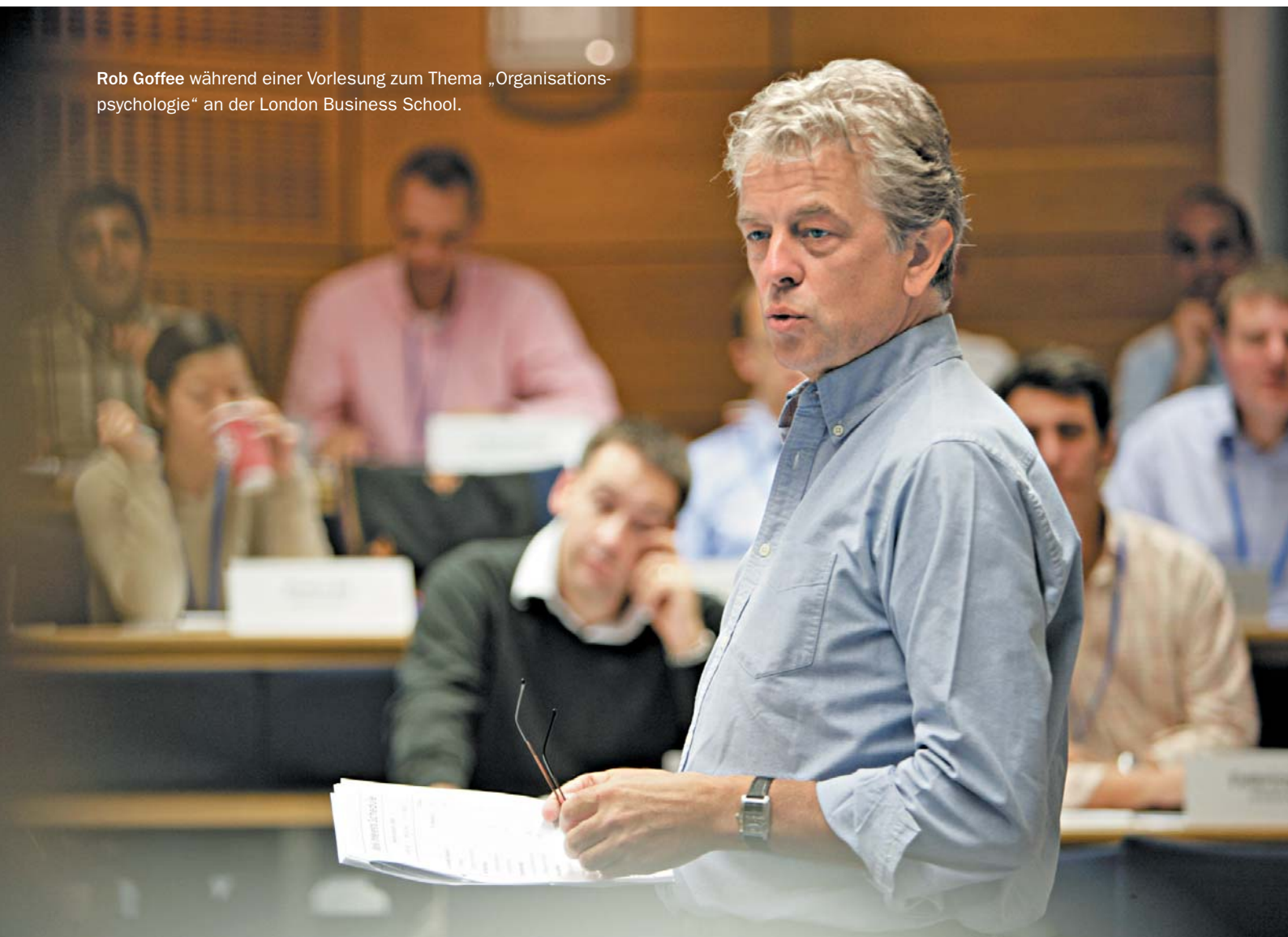
Goffee: Nach meiner Meinung sind diese Qualitäten unabhängig von der hierarchischen Ebene gültig. Zu beachten ist allerdings, dass jemand, der im oberen Management tätig ist, noch stärker gefordert ist, eindeutig zu kommunizieren und konzeptionell zu abstrahieren. Er braucht ein klares Bild von der Zukunft. Egal, wo ich als Berater derzeit tätig bin, ich sehe leider nur wenige Organisationen, die eine klare Vision von der Zukunft haben. Die Gespräche auf den Top-Ebenen sind zum großen Teil ernüchternd und machen mich sehr nachdenklich. Viele Top-Manager schaffen es derzeit nicht, fünf Jahre im Voraus zu denken. Es muss so viel in den nächsten fünf Minuten erledigt werden, dass zum bewussten Nachdenken keine Zeit

bleibt. Beide zeitlichen Betrachtungen sind jedoch wichtig und für beide muss Zeit sein.

Diese Kurzatmigkeit ist bestimmt der großen Weltwirtschaftskrise von 2008/2009 geschuldet. Was hat sich durch diese Krise noch geändert?

Goffee: Noch sind wir dabei, diese Krise aufzuarbeiten und haben hier keine abschließenden Antworten. Klar ist, dass etwas ganz Einschneidendes passiert ist und wir bei den Angestellten eine komplette Desillusionierung in Bezug auf ihre obersten Führungskräfte erleben. Es gibt einen massiven Vertrauensverlust. Das ist übrigens einer meiner aktuellen Forschungsschwerpunkte: Warum lieben wir unsere Leader nicht mehr und was bedeutet dies? Wir sollten genau verstehen, was zu dieser Desillusionierung beigetragen hat und was dies für den Aufbau und die Struktur von Organisationen bedeutet. Die Krise hat uns auch verdeutlicht, wie schnell sich heute Rah- →

Rob Goffee während einer Vorlesung zum Thema „Organisationspsychologie“ an der London Business School.



→ menbedingungen ändern. Auf diese „neue Geschwindigkeit“ haben sich die meisten Führungskräfte noch nicht eingestellt. Hier zeigt sich, wie wichtig es ist, in einer spezifischen Situation Stimmungen wahrzunehmen und darauf angemessen zu reagieren. Nur wer dieses Stimmungsmanagement beherrscht hat eine Chance, der Veränderungsgeschwindigkeit standzuhalten.

Muss in einer Krisensituation anders geführt werden als sonst?

Goffe: Die Antwort ist ein klares „Ja“! Leadership ist immer kontextbezogen. Führungskräfte neigen in der Krise dazu, sich zurückzuziehen, weniger zu kommunizieren, in aller Stille Lösungen zu erarbeiten und dann die Umsetzung zu fordern. Gerade in einer Krise ist es jedoch besser, den Fokus auf Beziehungen, Kommunikation und eine gemeinsame Lösungsentwicklung zu legen.

Kann man so etwas wie gutes Führungsverhalten überhaupt lehren?

Goffe: Die Entwicklung von exzellentem Leadership-Verhalten geschieht im Wesentlichen in der Praxis des Führungsalltags – aber nur sehr langsam. Der Lernprozess kann durch gut strukturierte Programme in einer sicheren Trainingsumgebung beschleunigt werden. Das Risiko, dass durch falsches Führungsverhalten ein beträchtlicher wirtschaftlicher Schaden entsteht, wird durch solche Entwicklungsprogramme minimiert. Um eine nachhaltige Lernerfahrung anzustoßen, sollte ein gutes Leadership-Programm unbedingt aus drei Elementen bestehen.

1. Die Wissensvermittlung muss Raum bieten, das Erlernete experimentell zu erproben. Eine rein theoretische Ausrichtung ist wenig hilfreich, wenn man langfristige und substanzielle Lernerfolge erzielen möchte.

2. In das Programm ist ein solider Feedback-Prozess (idealerweise ein 360-Grad-Feedback) zu integrieren.

3. Die Teilnehmer bekommen die Möglichkeit, in einer sicheren Umgebung zu reflektieren.

Ich persönlich halte zum Beispiel ein gut durchgeführtes 360-Grad-Feedback für das hilfreichste Instrument, um Führungskräfte zu entwickeln. Was man hierbei erfahren kann ist extrem wertvoll und bietet eine gute Grundlage, an genau den Themen zu arbeiten, die für den Einzelnen wirklich wichtig sind.

Welche Rolle spielt Coaching in diesem Zusammenhang?

Goffe: Coaching ist natürlich ein weiteres entscheidendes Element. Aus diesem Grund haben wir in unserem Programm „Essentials of Leadership“ an der London Business School ja auch dem Thema Coaching einen so großen Raum eingeräumt. Jeder Teilnehmer erhält in einer Woche gleich dreimal die Möglichkeit, sich mit auserwählten Executive-Coaches auszutauschen. Coaching ermöglicht Teilnehmern, in einem geschützten Rahmen ihr Verhalten und ihre Wirkung auf andere zu reflektieren und über Verhaltensoptionen nachzudenken. Die „Einsichten“ im Coaching sind intensiver und meist nachhaltiger als in den „Trainingseinheiten“. Coaching individualisiert ein Entwicklungsprogramm und hilft sicherzustellen, dass die in dem Programm gemachten Erfahrungen auch tatsächlich in den Managementalltag integriert werden.

Es ist die Rede davon, dass eine Führungskraft auch ein guter Coach seiner Mitarbeiter sein sollte. Wie sind hier Ihre Erfahrungen?

Goffe: Es ist natürlich nicht ausgeschlossen, dass ein Leader auch ein guter Coach ist, aber ich beobachte das in der Praxis nur selten. Sicherlich wurden schon Unsummen dafür ausgegeben, Führungskräften Coaching Skills beizubringen, aber das ist vergebliche Liebesmüh und bringt den Organisationen wenig Mehrwert. Ein herausragender Manager besitzt eher die Fähigkeit, andere durch seine Vision als durch seine Coaching-Kompetenz zu inspirieren. Coaching ist ein ganz wichtiges Instrument in der Personalentwicklung, aber es besteht meiner Meinung nach kein Anlass dazu, die Rollen von Führungskraft und Coach zu vermischen.

Sie fordern nichts Geringeres als den authentischen Manager. Aber können sich zum Beispiel Frauen im Top-Management selbst treu bleiben?

Goffe: Zurzeit leider nicht. Wenn in einer Gesellschaft eine Teilgruppe zahlenmäßig auf unter 20 Prozent fällt, dann werden dieser Gruppe Stereotype angehängt. Frauen bekommen deshalb im Management oft das Etikett „Helfer“, „Pfleger“ oder „Verführer“ angeheftet. Sie entziehen sich dieser Dynamik, indem sie sich unsichtbar machen, unauffällige Kleidung tragen und wie Männer reden. So werden Frauen aber nie als in sich ruhende Anführer wahrgenommen. Sie verschleiern ihr wahres Selbst. Frauen sollten sich organisieren und solchen Stereotypen gemeinsam entgegentreten.

Interview: Sabine Dembkowski ●

„Die Fragen stellte ...“

Dr. Sabine Dembkowski,

geschäftsführende Gesellschafterin von „The Coaching Centre“ mit Sitz in London und Köln. Zusammen mit ihren Kolleginnen und Kollegen unterstützt sie Vorstände, Führungskräfte und High Potentials in „Fortune 500“- und „DAX 30“-Unternehmen. Sie ist an der London Business School als Executive-Coach aktiv und Co-Autorin von „The Seven Steps of Effective Executive Coaching.“ Bevor sie „The Coaching Centre“ aufbaute, war sie in Führungspositionen als Managementberaterin bei AT Kearney und der Monitor Company in London tätig.

www.thecoachingcentre.com

