

Sie spielen in einer anderen Liga

Management. Es gibt viele gute Führungskräfte, aber nur wenige sind fantastisch. Gernot Dolezal beschäftigt sich mit der Frage, was gute zu außergewöhnlichen Führungskräften macht.

VON MICHAEL KÖTTRITSCH

Außergewöhnlichkeit fasziniert: im Sport, in der Kunst. Und auch in der Wirtschaft. Was Führungskräfte außergewöhnlich macht, sie quasi zur „Liga der außergewöhnlichen Gentlemen“ zählen lässt, analysiert Gernot Dolezal. Mit mehr als 30 Jahren Erfahrung in der Führung von Unternehmen (vom Familienbetrieb bis zur Industrieholding) beschäftigt er sich intensiv mit der Frage, was die erfolgsbestimmenden Faktoren einer außergewöhnlichen Führungskraft sind.

Außerdem geht er der Frage nach, ob es bei außergewöhnlichen Unternehmen ebenso erfolgsbestimmende Hebel unabhängig von Branche und Größe gibt. Beispielhaft dafür stehen jene, die in die „Liga der außergewöhnlichen Unternehmen“ nach strengen Kriterien aufgenommen werden: Sie alle wenden außergewöhnliche Prozesse an.

Dolezal hat aus diesen Erkenntnissen ein High Performance Modell entwickelt und auch das Tun von außergewöhnlichen Führungskräften zusammengefasst.

3-F-Formel

Diese Formel setzt sich aus drei Summanden zusammen:

► **Fordern.** Das bedeutet, den Mut zu haben, stark zu fokussieren und hohe Ziele zu setzen. Im Extremfall ist es eine einzige Messzahl, die transparent ist und von allen Mitarbeitern beeinflusst werden kann. Etwa die Unfallhäufigkeit pro geleisteter Arbeitsstunde. „Was du misst, bekommst du.“

► **Fördern.** Mitarbeiter in die Lage zu versetzen, ihre Aufgaben zu erfüllen. Die Voraussetzung ist, das Potenzial der Mitarbeiter zu erkennen und als Mentor zu fördern.

► **Freuen.** Das Feiern komme oft zu kurz. Erfolge gehören in der Abteilung und mit allen anderen daran Beteiligten gefeiert.

Grunddispositionen

Dieses Tun hat folgende Grunddisposition als Fundament:



Anders als die Mitglieder der „Liga der außergewöhnlichen Gentlemen“ im gleichnamigen Film – im Bild Sean Connery als Allan Quatermain –, benötigen außergewöhnliche Führungskräfte keinen Revolver, um erfolgreich zu sein. [TWENTIETH CENTURY FOX]

► **Menschenorientierung.** Führung gelingt, wenn das Warum gut vermittelt wird und der wichtigste Wert täglich eingefordert wird.

► **Vertrauen.** Es braucht „Vertrauen in zwei Richtungen“, wie Dolezal es formuliert: Vertrauen schaffen und Vertrauen schenken.

► **Zeit.** Menschen sind keine Roboter. Wichtig ist: Zeit nehmen und Zeit geben. Denn nur so kann Klarheit entstehen und die ist für alle Beteiligten entscheidend.

Fähigkeiten

Neben diesen, wie Dolezal sie nennt, primären Voraussetzungen, (3-F-Formel, Grunddisposition) sind weitere Fähigkeiten gefragt:

► **Reflektieren.** Die Fähigkeit, die eigenen Handlungsmuster wahrzunehmen, aus Erfahrungen zu lernen, Feedback zu nehmen und zu geben. „Wer andere führen will, muss zunächst sich selbst führen können“, meint Dolezal.

► **Kommunizieren.** Zu schärfen, was die USPs, die Besonderheiten

des eigenen Unternehmens sind und den zentralen Fokus immer wieder vermitteln. Zu erkennen, was gerade läuft, ist wesentlich. Die Kommunikation bezieht die eigene Wahrnehmung, ihre Bewertung dieser und emotionale Wirkung ein.

► **Dynamiken erkennen und steuern.** Alpha ist nicht durch eine Position im Organigramm begründet. Die Positionen in der Gruppe sind dynamisch. Niemandem ist eine Position permanent vorbehalten. Wer führt, ist demnach vorübergehend Alpha. Diese Modell wurde vom Wiener Psychiater Raoul Schindler in den 1950er-Jahren entwickelt und in den 1990ern von Niki Harramach, Manfred Kohlheimer und Nina Veličković bearbeitet.

► **Lernende Organisation umsetzen.** Sie gelingt, wenn ein Umfeld geschaffen wird, das die Eigenmotivation der Mitarbeiter befeuert, immer wieder Neues zu probieren.

► **Karriere nicht missverstehen.** Außergewöhnliche Führungskräfte

sehen die Sache, sehen den Sinn und Zweck ihres Tuns. Position und Gehalt stehen für sie nicht im Vordergrund.

Und noch etwas: „Je höher die Führungskraft angesiedelt ist, desto mehr arbeitet sie am Unternehmen und desto weniger im Unternehmen“, sagt Dolezal. Außergewöhnliche Führungskräfte hätten aber ohnehin verstanden, dass Außergewöhnlichkeit keine Frage der Hierarchiestufe ist.

ZUR PERSON



Gernot Dolezal, Unternehmensberater (dolezal1935.at), mit mehr als 30 Jahren

Führungserfahrung vom Familienbetrieb bis zur Industrieholding befasst sich mit der Frage, was außergewöhnliche Führungskräfte und Unternehmen, die in der „Liga der außergewöhnlichen Unternehmen“ (ldau.eu) zusammengefasst sind, ausmacht. [Dolezal]