

Zehn pro Chef sind das Limit

„Die Qualität der Führung zeigt sich daran, wie sehr Mitarbeiter sich mit dem Unternehmen identifizieren und ob sie ihre persönlich beste Leistung bringen“, sagt Bosch, der als Geschäftsführer der Dr. Thorsten Bosch AG selbst seit rund 20 Jahren als Berater für Führungskräfte tätig ist. Seine Zusammenarbeit mit Unternehmen und Universitäten habe gezeigt, dass exzellente Führung nur bis zu einer bestimmten Führungsspanne möglich ist. „Zehn Mitarbeiter pro Führungskraft sind genug“, ist Bosch überzeugt.

Reden miteinander

Warum das so ist, erklärt Bosch mit den Prinzipien guter Führung. Im Mittelpunkt sollte immer das Gespräch beziehungsweise genauer die verschiedenen Arten von Gesprächen stehen. Mit einem anderen Menschen zu reden, statt ihm lediglich eine E-Mail zu schreiben oder Anweisungen in Papierform auf den Tisch zu legen, benötige jedoch Zeit. „Verbale Kommunikation lässt sich nicht beliebig verkürzen, wenn sie ihren Zweck erfüllen soll“, weiß Bosch, der zahlreiche große Unternehmen zu seinen Kunden zählt. Im Grunde wisse das jeder aus dem privaten Bereich. „Auch mit seinem Partner oder seinen Freunden muss reden, wer dauerhaft funktionierende Beziehungen haben möchte.“

Die "Sprache der Führung"

Nun ist aber natürlich Kommunizieren als Führungsinstrument keine regellose Plauderei. Im Zuge seiner langjährigen Berufs- und Forschungspraxis hat Bosch den Code der Führung entschlüsselt und die „Sprache der Führung“ entwickelt. Diese ist System zur Mitarbeiterführung, das man sich wie eine Fremdsprache aneignen kann. Im Zentrum dessen finden sich acht Gesprächstypen mit jeweils exakt definierten, in ihrem Grundmuster immer gleichen Phasen. Bei vier der Gesprächsinstrumente werden vorrangig emotionale Ziele verfolgt, bspw. in Form des Vertrauensaufbaus. Manch einen schreckt zunächst der Zeitaufwand und die vermeintlich geringe Fokussierung auf das Ziel ab, weiß Bosch. „Doch es ist unerlässlich, als Führungskraft mit Emotionen zu arbeiten. Denn Führungsaufgabe ist, die Haltung und Einstellung der Mitarbeiter zu beeinflussen, und das geht nur über Emotionen.“ Außerdem: In den vier anderen Gesprächen stehen dann rational-inhaltliche Aspekte, Erwartungen, Fähigkeiten, Wissen und Ziele im Vordergrund.

Auf Freunde aus der realen Welt bauen

Das aber sei nur dann umsetzbar, wenn die Führungskraft unmittelbar nur eine überschaubare Gruppe leite, statt für 50 oder mehr Mitarbeiter direkt verantwortlich zu sein, denn: Verantwortung könne immer nur in kleinen Gruppen gelebt werden. Bosch vergleicht dies mit dem Verhältnis von echten Freunden zu Freunden in sozialen Netzwerken. Die ersten kennt man persönlich, man weiß um ihre derzeitige Lebenssituation und tauscht sich regelmäßig mit ihnen aus. Internet-„Freunde“ dagegen werden eher durch Posts oder Ähnliches „kontaktiert“. Bauen lässt sich nur auf die Freunde aus der realen Welt, während kaum jemand auch nur in Erwägung zieht, einen reinen Facebook-Freund als Helfer in der Not zu engagieren. Viele Führungskräfte aber machen laut Bosch genau das: Sie erwarten einen bestimmten Umsatz, neue Ideen oder produktive Meetings von Menschen, die sie nicht kennen und deren Vertrauen sie nicht besitzen,

weil sie sich nie mit ihnen beschäftigt haben und nie mit ihnen ein Gespräch geführt haben, welches diese Bezeichnung verdient.

Nicht mehr als zehn Mitarbeitende führen

Dies sei eine fatale Art sogenannter Führung, die bei Lichte betrachtet nur aus einer Aneinanderreihung von Zahlen und Forderungen bestehe, betont Bosch. Eine Führungsspanne von maximal zehn Mitarbeitern ist für ihn eine von mehreren Voraussetzungen für eine Führung, die in punkto Return On Investment (ROI) mit klassischen Investitionsgütern mithalten kann – und das ist für Geschäftsführer und Vorstände nun mal das einzige Argument, das zähle. Seine eigenen Kunden stimmen ihm in der Beziehung von Führungsspanne zu ROI schnell zu, erzählt der Gründer der Dr. Thorsten Bosch AG. „Da helfen uns unsere langjährigen Studien, teils mit Universitäten, vor allem aber die hervorragenden, faktischen Ergebnisse der Unternehmen, die unsere Modelle anwenden.“

Zur Person: Thorsten Bosch



Dr. Thorsten Bosch zählt in Deutschland zu den profiliertesten Beratern auf dem Gebiet der Führung und ist als solcher nicht nur Unternehmer, sondern auch Wissenschaftler und Autor. Bereits kurz nach seinem Studium der Wirtschaftswissenschaften gründete er die Thorsten Bosch Beratungsgruppe GmbH, aus der 2007 die Dr. Thorsten Bosch AG hervorging. In dieser Zeit etablierte er das Unternehmen als eines der größten unabhängigen Beratungsinstitute im deutschsprachigen Raum mit dem Schwerpunktthema Führung.