



Wolfgang Keplinger

Merkmale einer guten Mitarbeiterführung

„Was kennzeichnet erfolgreiche Unternehmen, hinsichtlich welcher Charakteristiken unterscheiden sie sich von weniger erfolgreichen?“ - über einige Jahre hinweg war dies ein Forschungsschwerpunkt des von Prof. Reinhard Haberfellner geleiteten Instituts für Unternehmensführung und Organisation (UFO). Vor diesem Hintergrund möchte ich hier eigene Erfahrungen (natürlich unterstützt durch einige Anregungen aus der entsprechenden Literatur) zum Thema „Merkmale einer guten Mitarbeiterführung“ niederschreiben. Gute Mitarbeiterführung ist ein Thema, das für mich mit jedem zusätzlichen Jahr meiner eigenen Berufserfahrung an Bedeutung gewinnt.

Bedenkt man, dass die externen Faktoren zunächst einmal für alle Unternehmen einer Branche gleich sind, dann ist die Kernfrage, warum die erfolgreichen Unternehmen die Risiken besser beherrschen und die Chancen besser nutzen. Basierend auf Beobachtungen in vielen Unternehmen, die ich in den letzten 20 Jahren im Zuge meiner beruflichen Tätigkeit kennengelernt habe, möchte ich zwei Merkmale, die erfolgreiche Unternehmen immer wieder auszeichnen, hervorheben:

- eine gute Mitarbeiterführung und
- ein stabiles und bewährtes Wertesystem

Beide Merkmale geben einem Unternehmen die Fähigkeit und die Kraft, sowohl intuitiv als auch systematisch die wesentlichen Risiken, ebenso wie

die Marktchancen zu erkennen, die eigenen Kräfte zu bündeln und für gezielte Aktivitäten einzusetzen. Diese interne Kraft wird entscheidend durch die im Unternehmen vorherrschenden Werte und den Umgang der Führungskräfte mit den Mitarbeitern bestimmt, die es erfolgreichen Unternehmen ermöglicht, die Mitarbeiter und Ihre Fähigkeiten unter dem Gesichtspunkt Professionalität und menschliches Miteinander in Richtung Unternehmenserfolg auszurichten.

Das Wertesystem definiert die „Persönlichkeit“ des Unternehmens, es ist Skelett, Herz und DNA des Unternehmens gleichzeitig und bestimmt seine gewollten und ungewollten Eigenschaften. Somit ist es auch eine Grundvoraussetzung, um eine gute Mitarbeiterführung überhaupt zu ermöglichen.

Es ist der Kompass für die gut ausgewählten und gut ausgebildeten Führungskräfte, um auch bei schweren Winden die Mitarbeiter innerhalb der richtigen Bahnen und Leitplanken erfolgreich zum (Unternehmens-)Erfolg zu führen.

Was sind nun die Merkmale einer guten Mitarbeiterführung? Sie basiert nach meiner Erfahrung auf folgenden vier Merkmalen:

1. Eine in sich ruhende und abgerundete Führungspersönlichkeit
2. Wertschätzung und Würdigung der Geführten, Einfühlung und soziale Intelligenz
3. Vorhandensein eines stabilen (Unternehmens-) Wertesystems
4. Anwendung einer situativen Führung, d.h. Beherrschung mehrerer Führungsstile

1 Eine in sich ruhende und abgerundete Führungspersönlichkeit

Gut führen kann nur derjenige, der weiß, wo er steht, wo er hin will und der auch die Persönlichkeit und Fähigkeiten hat, andere auf dem Weg sowohl emotional als auch sachlich mitzunehmen.

Wissen, wo man steht

Dieses Wissen wird eine Führungskraft nur dann erlangen, wenn sie die Fähigkeit besitzt, sich selbst kritisch zu hinterfragen: Wo liegen meine Stärken, wo die Schwächen? Wie gehe ich mit den eigenen Schwächen um? Verdränge ich sie? Stehe ich zu ihnen, oder noch besser - arbeite ich daran, sie zu eliminieren? Wie gehe ich mit den eigenen Stärken um? Protze ich mit Ihnen, rücke ich mich selbst in den Mittelpunkt, oder gehe ich damit bescheiden um, im Bewusstsein, mich auf sie verlassen zu können, wenn ich sie brauche.

Wissen, wo man hin will

Nur, wer in sich ruht, wer einen sicheren Hafen hat, zu dem er zurückkehren kann, wird das dadurch ja nur mehr beschränkte Risiko eingehen, zu neuen Ufern aufzubrechen.

Eine Voraussetzung dafür, zu erkennen wo man hin will, ist es, geistig jung zu bleiben. Offen zu sein für die Veränderungen, die in der Welt vor sich gehen. Nur wenn man diesen offen gegenübersteht, wird man neue Ziele leichter erkennen, sie suchen und festlegen.

Wichtig für eine gute Führungskraft ist dabei, dass der Führende nicht bei jeder Veränderung leichtfertig den Kern seiner Persönlichkeit aufgibt, im Grunde seiner Persönlichkeit also immer noch „er selber bleibt“. Dass er die für ihn typischen Kanten und Ecken beibehält. Kurzum: bei aller Veränderung sich selber immer treu bleibt.

Andere sowohl emotional als auch sachlich mitnehmen

Zunächst einmal zur „Erlernbarkeit“ von Führung: kann man sie „lernen“, oder ist es eine angeborene Fähigkeit? Ich bin davon überzeugt, dass man Führung „lernen“ kann – nicht im Hörsaal, aber im Verlauf seiner Berufspraxis.

Je mehr (gute) Vorgesetzte man in seinem Berufsleben erlebt, desto mehr kann man über Führung lernen, sofern man Führungssituationen mit offenen Sinnen aufnimmt.

Überlegen Sie, wer war Ihr bester Vorgesetzter? Warum, in welcher Hinsicht? Was konnten sie von ihm/ihr lernen? Es gibt Vorgesetzte, die über Fragen führen, andere, die über Visionen führen, oder über einen freundschaftlichen Teamspirit und auch solche, die über klare Ansagen führen. Von jedem können Sie positive Elemente eines guten Führungsverhaltens mitnehmen. Sie müssen aber Sensibilität, Interesse für derartige Fragen, offene Augen und Ohren haben.

Zurück zum „Mitnehmen“ der Mitarbeiter. Ich habe bei jüngeren Führungskräften öfters erlebt, dass sie versuchen, ihre Mitarbeiter entweder nur emotional oder nur sachlich mitzunehmen. Keines von beiden ist allein ausreichend, wesentlich ist die wirksame Kombination. Denn die Kunst, die Mitarbeiter zu begeistern und auf dem Weg zur erfolgreicheren Abteilung, zum erfolgreicheren Bereich oder gar zum erfolgreicheren Unternehmen mitzunehmen, liegt in der Kombination, die Mitarbeiter sowohl emotional als auch sachlich abzuholen und auf den Veränderungsweg mitzunehmen.

In den 80er- und 90er-Jahren wurde - nach Jahren der Betonung einer sachorientierten Führung - die Bedeutung der emotionalen Intelligenz für die erfolgreiche Mitarbeiterführung entdeckt. Emotionale Intelligenz handelt von dem Vermögen, uns selbst und unsere Beziehungen zu anderen effektiv zu steuern (2). Ohne emotionale Intelligenz wird kein Führender seine Mitarbeiter auf seinen Weg mitnehmen können. Sie setzt sich aus vier grundlegenden Fähigkeiten zusammen: Selbstreflexion, Selbstmanagement, soziales Bewusstsein und Sozialkompetenz.

Und das Positive an der emotionalen Intelligenz: anders als der Intelligenzquotient, der weitgehend genetisch bestimmt ist und sich im Laufe des Lebens nur wenig verändert, können die Fähigkeiten der emotionalen Intelligenz in jedem Alter entdeckt und weiterentwickelt werden.

2 Wertschätzung und Würdigung der Geführten, Einfühlung und soziale Intelligenz

Eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass der Geführte die Führung annehmen kann, ist dann gegeben, wenn ihm der Führende Wertschätzung und Würdigung entgegenbringt.

Wertschätzung

Die Wertschätzung leitet sich daraus ab, dass der Führende Mitarbeiter nicht nur als Produktivfaktor, sondern als ganze Personen und Persönlichkeiten schätzt. Wenn der Führende nicht nur um die Stärken einer Person Bescheid weiß, sondern auch ihre Mühen und Anstrengungen wahrnimmt, ist das bereits Zeichen einer Wertschätzung

Würdigung

Ein Mitarbeiter wird gewürdigt, wenn er in seiner Gesamtheit als Mensch beachtet und geachtet und nicht allein auf seine Arbeitskraft reduziert wird. In jeder Abteilung wird man Mitarbeiter finden, die auf der beruflichen Leistungsskala nicht ganz oben stehen. Lernt man diese aber im privaten Umfeld kennen, dann sind dies oftmals würdevolle Persönlichkeiten, die einen Verein leiten, Überdurchschnittliches in einem Hobbybereich leisten, sich überdurchschnittlich in sozialen Belangen engagieren oder andere positive Eigenschaften besitzen.

Erfolgreiche Führungskräfte verstehen es, über Würdigung dieser außerberuflichen Leistung, den Gruppenstellenwert dieser Mitarbeiter zu fördern und sie dadurch sogar zu einer verbesserten beruflichen Leistung zu führen.

Soziale Intelligenz und Einfühlung

Goleman/Boyatzis weisen in (3) auf neue Erkenntnisse der Hirnforschung hin und zeigen, wie Führungskräfte die Stimmung im Team und damit auch dessen Leistung verbessern können, indem sie lernen, die biologischen Gesetze der Empathie zu nutzen. Da sie mit meinen persönlichen Beobachtungen sehr gut übereinstimmen, möchte ich wesentliche Erkenntnisse hier kurz wiedergeben:

Spiegelneuronen in unserem Gehirn bringen uns dazu, unbewusst die

Emotionen und Handlungen unseres Gegenübers aufzugreifen und zu imitieren. Mitarbeiter neigen daher dazu, die Emotionen und Handlungen ihres Chefs zu spiegeln. Insofern ist es von großer Bedeutung, dass der Führende positive Emotionen zeigt. So wurde zum Beispiel empirisch nachgewiesen, dass Vorgesetzte, die negatives Feedback mit einem Lächeln überbringen, zufriedener Mitarbeiter haben, als solche, die mit kritischer Miene Lob verteilen. Erfolgreiche Führungskräfte bringen zum Beispiel ihre Mitarbeiter dreimal so oft zum Lachen wie mittelmäßige Führungskräfte.

Wissenschaftliche Erkenntnisse von Goleman/Boyatzis belegen, dass es vor allem sieben Eigenschaften sind, die sozial intelligente Führungskräfte kennzeichnen:

- Einfühlungsvermögen: wissen was die Mitarbeiter motiviert und welche Bedürfnisse sie haben
- Einklang: hören auf die Mitarbeiter, zuhören, Gedanken über deren Gefühle machen
- Unternehmensbewusstsein: Gespür für die Wertvorstellungen einer Abteilung entwickeln, Netzwerke und unausgesprochene Normen erkennen
- Einfluss: andere Menschen überzeugen, Unterstützung von wichtigen Leuten holen
- Mitarbeiterentwicklung: Mitarbeiter verstehen und einfühlsam coachen, persönliche Zeit in Mitarbeiter investieren, Feedback zur beruflichen Weiterentwicklung geben
- Inspiration: Formulierung inspirierender Visionen, positives emotionales Klima in einer Gruppe erzeugen, das Beste aus den Mitarbeitern herausholen
- Teamarbeit: sämtliche Mitarbeiter ins Team bringen, ermutigen zur Team-/Zusammenarbeit

3 Vorhandensein eines stabilen (Unternehmens-) Wertesystems

Sich führen lassen hängt vielfach mit Vertrauen in die Führungspersönlichkeit zusammen. Vertrauen entsteht dann, wenn der Führende planbar, verlässlich und vorhersehbar ist. Dazu hilft, wenn sich Führender und Geführter an dem gleichen (Unternehmens-) Wertesystem orientieren. Darum ist

das Vorhandensein eines stabilen und bekannten Unternehmens-Wertesystems so wichtig. Der Führende selbst sollte darüber hinaus über ein eigenes, persönliches Wertesystem verfügen, das sich von jenem des Unternehmens nicht prinzipiell unterscheidet. Die Mitarbeiter sollten das Wertesystem des Vorgesetzten kennen und sich daran ausrichten können. Gute Führende öffnen sich den Mitarbeitern gegenüber und machen ihr persönliches Wertesystem erkennbar.

Bei kleineren Unternehmen wird oftmals ein ungeschriebenes, aber sehr wohl vorhandenes Wertesystem gelebt. Ab einer bestimmten Unternehmensgröße und vor allem dann, wenn es mehrere Standorte gibt, ist es aber notwendig, dass das Unternehmens-Wertesystem niedergeschrieben wird. Und dass es regelmäßig besprochen und im täglichen Leben kontinuierlich angewendet wird. Alleine der Prozess des Niederschreibens erfordert eine umfassende Auseinandersetzung damit, was die Kernwerte eines Unternehmens sind oder sein sollen. Langfristig wird ein großes Unternehmen nur dann erfolgreich sein, wenn es über ein schriftlich niedergelegtes und auch gelebtes Wertesystem verfügt.

Und jedem Führenden sei empfohlen: Legen Sie insbesondere in stressigen Zeiten Phasen der inneren Einkehr ein, und besinnen sie sich gerade dann wieder auf die Unternehmens-Werte. Sie sind der Kompass in turbulenten Zeiten, sie helfen, wieder die Erdung und die Orientierung zu finden.

Ein Vergleich der Unternehmens-Wertesystemen aus drei Unternehmen der Automobil- und Automobilzulieferindustrie in Deutschland zeigt – neben einigen unternehmensindividuellen Werten – vor allem 7 Wertebereiche, die wiederkehrend benannt werden, und somit von übergreifender Bedeutung zu sein scheinen. Es sind dies:

1. Unternehmerisch, verantwortlich handeln
2. Leistung erbringen
3. Langfristig und nachhaltig handeln
4. Erneuerung und Innovation
5. Mitarbeiterorientierung
6. Respektvoller Umgang miteinander
7. Vorbild der Führungskräfte

4 Anwendung einer situativen Führung, d.h. Beherrschung mehrerer Führungsstile

Jede gute Führungskraft weiß, dass nicht alle Mitarbeiter nach dem gleichen Schema zu führen sind. Mit erfahrenen Mitarbeitern wird man Dinge ganz anders angehen (können), als mit neuen, die noch in der Phase der Einarbeitung sind. Eine situative Führung ist notwendig. Voraussetzung dafür ist, dass der Führende mehrere, unterschiedliche Führungsstile beherrschen muss und auch (intuitiv) entscheidet, welcher Führungsstil in welcher Führungssituation der richtige ist.

Blanchard u.a. (1) unterscheiden vier grundsätzlich unterschiedliche Führungsstile:

1. Lenkender Stil (hoher dirigierender, geringer sekundierender Anteil)
2. Trainierender Stil (hoher dirigierender, hoher sekundierender Anteil)
3. Unterstützender Stil (niedriger dirigierender, hoher sekundierender Anteil)
4. Delegierender Stil (niedriger dirigierender, niedriger sekundierender Anteil)

Jede Führungskraft wird – in Abhängigkeit von den gerade geführten Menschen – entscheiden müssen, welcher Stil hier angemessen ist. Tendenziell sollte sie bestrebt sein, die Mitarbeiter möglichst bald in Gruppe 4. zu bringen, in der Mitarbeiter weitgehend selbständig arbeiten können. Gute Führungskräfte sind auch gute Trainer und haben selbständige, tüchtige Mitarbeiter.

Ein ausgesprochener Führungsfehler wäre es, sich permanent über Mitarbeiter der Gruppen 1. bis 3. zu ärgern und alle Arbeit jenen aufzuladen, die erfahren und tüchtig sind. Damit würde man Gruppe 4 leistungsmäßig dauernd überbeanspruchen, sie dadurch zu frustrieren und auf der anderen Seite gute Gelegenheiten zur Förderung der anderen versäumen. Führungskräfte, die sich darüber beklagen, dass sie niemanden oder nur wenige Leute haben, an die man Aufgaben delegieren kann, sind in der Regel selbst daran schuld. Wer sonst, als sie selbst hätte hier in der Vergangenheit versagt.

Das wichtigste Ergebnis zuletzt: der Erfolg einer Führungskraft wächst mit der Zahl der von dieser Führungskraft