

Mitarbeiterführung: ein Ding der (Un-)Möglichkeit

von Gerhard Klocker (10/1999)

Diese Frage beschäftigt Tausende von Führungskräften immer wieder aufs Neue: Kaum glaubt man, die probaten Umgangsformen und Mittel gefunden zu haben, erlebt man schon wieder die nächste Überraschung.

Ich werde hier mehrere Aspekte der Führungsthematik beleuchten:

Der Druck auf den richtigen Knopf

Wen kann ich eigentlich führen?

Führen heißt dienen

Zielsetzung und Kontrolle sind unerlässlich

Der Kitt, der alles zusammenhält

Ein Erfolgsrezept

Damit soll es gelingen, diese Fragestellung zu verfeinern und hoffentlich auch mögliche Antworten für Sie aufzuzeigen.



Der Druck auf den richtigen Knopf

Lob und Anerkennung sind Verhaltensweisen, die im täglichen Miteinander ständig zu kurz kommen. Jeder Mensch sieht seine Verhaltensweisen gerne bestätigt und anerkannt. Das wird gerne als Streicheleinheiten-Verteilen bezeichnet. Daraus wird abgeleitet, dass es für die Mitarbeiter gut und motivierend ist, wenn sie gelobt werden.

Ein einfaches Beispiel: Einer ihrer Mitarbeiter hat gerade die Halle zusammengekehrt. Weil Loben wichtig ist, tun Sie es, und sprechen ihm Ihren Dank aus. Der Mitarbeiter reagiert befremdet. Bei ihm kommen Gedanken hoch: "Wieso lobt er mich für diese Aufgabe? Heißt das, dass er mir so wenig zutraut, dass er mich dafür loben muss?" - Das Resultat

kann durchaus sein, dass der Mitarbeiter gerade durch das Lob verunsichert, verärgert, demotiviert wird. Er schätzte diese Aufgabe als selbstverständlich ein.

Oft gehen wir so an Menschen heran als wären sie Maschinen: Wir müssen nur auf den richtigen Knopf drücken oder das richtige Werkzeug ansetzen - in diesem Fall: Streicheleinheit -, dann läuft das Werk wieder reibungslos. - Leider ein Trugschluss.

Das Maschinenmodell (hier Input - dort Output; hier Lob - dort Motivation und Leistung) funktioniert nicht. Die Komplexität und die Beschleunigung der Veränderungen, in denen wir leben, fordern uns ständig mehr. Hinzu

kommt, dass wir die Dinge immer weniger direkt steuern und beeinflussen können. Damit meine ich durchaus auch menschliches Verhalten (z.B. das der Kunden und der Mitarbeiter).



Wen kann ich eigentlich führen?

Welche Möglichkeiten und Chancen gibt es für die Führungskräfte?

„Wer Leistung fordert, muß Sinn bieten“ heißt das Buch von Walter Böckmann. „Sinn bieten“ ist viel, viel mehr, als nur darauf hinzuweisen, welches „richtige“ und welches „falsche“ Verhaltensweisen sind. Der Unternehmer oder Manager steht kraft seiner Position im Zentrum der Beobachtung durch die Mitarbeiter. Die Mitarbeiter schauen ganz genau darauf, was die Führungskräfte unternehmen und – lassen. Es sind vor allem die Handlungen, an denen die Führungskräfte von den Mitarbeitern erkannt werden und an denen sie sich orientieren: So wie der Chef mit den Kunden umgeht..., so wie er mit den Produkten umgeht..., so wie er seine Zeit einteilt..., so wie er in krisenhaften Situationen reagiert..., wem oder wie er seine Aufmerksamkeit widmet... das sind Faktoren, die zeigen, worauf im Unternehmen Wert gelegt wird. Dazu braucht es häufig nicht viele Worte, weil jeder sofort erkennt: „Aha, bei der Kundschaft Meier will der Chef selbst bedienen – wenn aber die Frau Müller kommt, verzieht er sich!“ Damit entsteht auch eine Orientierung für Ihre Mitarbeiter.

Führung heißt „sich selbst an der Nase nehmen“. Es ist wichtig, bei sich selbst anzufangen und zu klären:

- Was ist Ihnen im Umgang mit Menschen (Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter, Kollegen usw.) und Produkten wichtig?
- Worauf kommt es an? Was hat Priorität?
- Wo wollen Sie hin? Was wollen Sie erreichen?
- Inwieweit setzen Sie das selbst in Ihrem Verhalten um? Tun Sie das, was Sie sagen?

Wer sich dieses Selbstführungsprinzip („Ich muss meine Verhaltensweisen überprüfen und bereit sein, sie eventuell zu verändern!“) zu Herzen nimmt, der kann sich eine gute Basis für das wirkungsvolle Arbeiten mit anderen Menschen schaffen. Vereinfachend könnte man hier auch von Führung durch Vorbild sprechen.

Führung heißt dienen

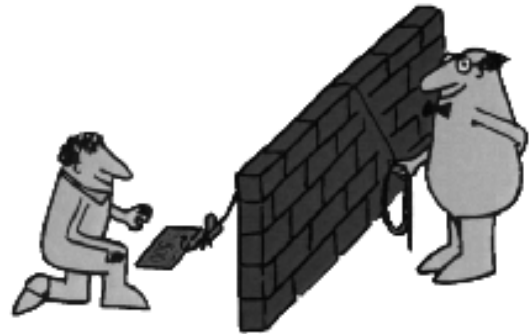
Dienen und Dienstleistung, diese Aspekte werden auch für die produzierenden Betriebe immer wichtiger. Traditionellerweise legen die Produzenten das Hauptaugenmerk auf die Qualität und die Preise der Produkte.

Wenn jedoch um das Produkt herum nicht eine vom Kunden verlangte Dienstleistungsqualität besteht oder aufgebaut wird (z.B. Beratung, Freundlichkeit, Zustellung, Einhalten von Zusagen) kann sogar das beste und schönste Produkt zweitrangig werden. Das heißt: Es muss eine traditionellerweise hohe Produktqualität mit einer die Kunden ansprechenden Dienstleistung einhergehen. Die Wichtigkeit der Dienstleistung wird in den Bereichen, wo es Kundenkontakte gibt, bereits erkannt. Dieselben Anforderungen gelten aber auch für die restliche Organisation. Es gelingt dem besten Mitarbeiter nicht, im Gespräch mit der Kundschaft auf Dauer zuvorkommend und freundlich zu sein, wenn er innerhalb des Betriebes ständig missachtete Vereinbarungen, Stress und Streitereien erlebt. Was die Führungskräfte den Mitarbeitern antun, werden diese an die Kunden weiterleiten. Dienstleistungsmentalität wird dann um sich greifen, wenn es zur Devise für die gesamte Organisation wird und nicht nur für den Vertrieb. Dazu ein kleines Gedankenspiel: Stellen Sie sich vor, Sie würden Ihre Mitarbeiter einmal so wie Ihre Kunden behandeln – welche Unterschiede würden sich daraus ergeben?

Noch eine Ergänzung: Wenn der Dienstleister an tragfähigen und dauerhaften Beziehungen zu Mitarbeitern und Kunden interessiert ist, wird er sich nicht nur fragen dürfen: „Was kann ich alles verkau-

fen?“. Die deutlich bessere Frage lautet: „Was braucht der andere – sei es der Kunde oder der Mitarbeiter?“ Das ist deswegen besser, weil sich der Dienstleister mit der betreffenden Person eingehend auseinandersetzen muss, wenn die Frage ernsthaft beantwortet werden soll. Erst dann kann er herausfinden, was benötigt wird, um als Kunde zufrieden zu gehen und als Stammkunde wiederzukommen bzw. um als Mitarbeiter die entsprechende Leistung und Qualität zu erbringen.

Oft höre ich in Führungsseminaren: „Wie kann ich meine Mitarbeiter richtig motivieren?“ Erwartet werden dann Tipps und Tricks, um die Mitarbeiter, möglichst ohne dass sie es merken, zu Höchstleistungen zu trimmen. Die einfache Antwort mit ihren weitreichenden Konsequenzen lautet: „Fragen Sie Ihren Mitarbeiter einmal, was ihn in seiner Arbeit motiviert. Führen Sie mit ihm ein Gespräch – abseits vom Tagesstress – darüber, was ihm bei Ihnen gefällt und was nicht.“



„Wer führen will, muß folgen können.“ Sagt Waldefried Pechtl. Folgen ist doppeldeutig. Zum einen ist – bildlich gesprochen – das hinter-den-Mitarbeitern-Hergehen gemeint. Zum anderen wird in unserem Sprachgebrauch unter „Folgen“ auch folgsam sein verstanden. Die Führungskraft sollte über diese Erfahrung verfügen, sollte gelernt haben zu folgen. Was unter Folgen jedoch nicht verstanden wird, sind Unterwürfigkeit und Unmündigkeit. Wer seinen Mitarbeitern folgt, d.h. sie beobachtet, mit ihnen darüber spricht, was gut funktioniert, was verbessert gehört, dem wird es leichter gelingen, Rahmenbedingungen zu schaffen und zu gestalten, innerhalb derer sich die Mitarbeiter einbringen können. Rahmenbedingungen gestalten bedeutet, auf die Organisationsstrukturen, Arbeitsverteilung und –ziele, Abläufe und Beziehungen, in die diese Menschen verstrickt sind, zu achten und diese ggf. zu verändern.

Zielsetzung und Kontrolle sind unerlässlich

Eines der wichtigsten Führungsinstrumente ist die Vereinbarung und die Klarheit über Ziele:

- Woran messen Sie den Erfolg Ihrer Arbeit?
- Welche Ergebnisse und/oder Faktoren müssen erreicht sein, damit Sie und Ihre Mitarbeiter zufrieden sein können?

Es gilt, den Ort, wo Sie hin wollen, zu definieren. Viele Menschen machen das sowieso: Was ist das Besondere daran?

Zwei Dinge passieren oft:

- Die Ziele sind gar keine, sondern lediglich Gedanken, Wünsche, Utopien – deswegen häufig ohne Konsequenzen.
- Die Ziele sind nicht für alle dieselben.

Ein Ziel muss beschrieben werden, wenn es das Handeln bestimmen soll. Erst die Beschreibung eines konkreten Zustandes, der herbeigeführt werden soll, führt zu zielgerichtetem Tun. Ziele müssen grundsätzlich erreichbar sein. Gleichwohl auch Wünsche, Hoffnungen, Vorsätze richtungsweisend werden können, wenn zumindest eine kleine Chance der Realisierbarkeit besteht. Der zweite wichtige

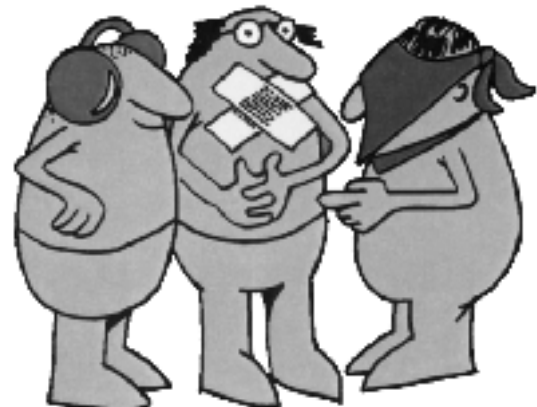
Punkt für das Misslingen von Zielvereinbarungen ist, dass häufig die Ziele nicht für alle eindeutig sind. Ähnlich wie beim „Stille Post-Spiel“ versteht jeder etwas anderes unter dem, was gesagt wurde. Es ist sehr hilfreich, wenn sich die Führungskraft die Zeit nimmt, mit den Mitarbeitern darüber zu sprechen, welches die Ziele sind und was darunter verstanden wird, sie nach deren Meinung fragt und das möglichst auch berücksichtigt. In der Folge wird dann bereits darüber gesprochen, wie kann und soll jeder dazu beitragen, diese Ziele zu erreichen. In der Gestaltung von Rahmenbedingungen durch Führungskräfte sind Ziele ein wesentlicher Faktor. In Anlehnung an den o.a. Spruch würde ich vorziehen zu sagen „Vertrauen ist gut und wichtig – und Kontrolle ebenfalls.“



Ein weiterer sehr wichtiger Aspekt von Führung, der mit der Zielvereinbarung einher geht, ist Kontrolle. Leider wird dieser Begriff sehr oft falsch verstanden. Er hat in den meisten Fällen einen negativen Beigeschmack. Aussagen wie „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“ tun das ihrige dazu. Viele Führungskräfte haben damit auch sehr große Mühe, weil sie selbst nie richtige Kontrolle erlebt haben. Kontrolle ist fürs erste das letzte Glied im Kreislauf von Ziele formulieren, planen, durchführen und kontrollieren. Nach der Durchführung von Handlungen muss bei zielorientiertem Vorgehen grundsätzlich eine Kontrolle erfolgen. Es wird geprüft, ob das Ergebnis der Zielsetzung entspricht bzw. ob und welche Abweichungen festzustellen sind. Diese Rückkopplung ist eine wichtige Komponente des Lernens und der Veränderung. Wird das unterlassen, kann sehr viel Energie nutzlos vergeudet werden. Es gibt Menschen und Firmen, die mit sehr viel Schwung und Elan immer wieder Neues beginnen, aber sich nie wirklich trauen, zu kontrollieren, was herausgekommen ist. In Bezug auf die Mitarbeiterführung heißt Kontrolle erstens, den Mitarbeitern Möglichkeiten der Selbstkontrolle einzuräumen. Wo sie selbst feststellen können, sind die Ziele erreicht oder bedarf es Korrekturmaßnahmen. Es heißt zweitens, die Mitarbeiter in ihrem Tun zu beobachten, Ergebnisse festzuhalten und mit ihnen darüber zu sprechen. Wer die Leistung der Mitarbeiter kontrolliert, zeigt, dass er diese Menschen ernst nimmt, denn es ist ihm nicht egal, was oder wie sie etwas tun. Kontrolle kann heißen, kritisieren zu müssen, kann aber auch bedeuten, Anerkennung aussprechen zu können.

Der Kitt, der alles zusammenhält

Das Bindeglied oder der Kitt, der sämtliche Führungs- und Zusammenarbeitsaspekte in der Firma zusammenhält ist die Kommunikation der Leute miteinander und das damit einhergehende Vertrauen. Vertrauen kann weder angeordnet noch antrainiert oder heraufbeschwört werden. Vertrauen ist die einzige Eigenschaft, die sich jeder verdienen muss. Dazu ist neben persönlicher Reife und Glaubwürdigkeit eine offene Kommunikation hilfreich. Es ist zu prüfen, welche Gesprächsstrukturen in der Firma benötigt werden:



- Wie und wo ist bei Ihnen gewährleistet, dass die Informationen vom Markt eingebracht, ausgetauscht und daraus Konsequenzen abgeleitet werden?
- Welche Gespräche werden bei Ihnen täglich, wöchentlich, monatlich, jährlich benötigt?
- Welche Einzel-, welche Gruppengespräche?
- Wann und wie werden bei Ihnen strategische Schwerpunkte entwickelt?
- Wann und wie wird in Ihrem Unternehmen gelernt?

Ein Erfolgsrezept

Abschließend komme ich nochmals auf die Frage: „Mitarbeiterführung: Ein Ding der (Un-)Möglichkeit?“ zurück. Ich hoffe, es ist gelungen, die Vielschichtigkeit vernünftig darzustellen und gleichzeitig Neugierde zu wecken, auf diesem Gebiet weiterzumachen. Wer das will, dem kann ich eine vielversprechende Zielrichtung nennen: sich selbst.

Warren Bennis, ein erfolgreicher amerikanischer Berater und Buchautor, schreibt: „Der Führungskraft geht es wie jedem vollständigen Menschen letztlich um ein erfülltes Leben. Die meisten Menschen haben die Fähigkeit zur Führung, wenn sie es wagen, sich selbst zu entdecken, zu erkennen und zu verstehen“.

Ich schließe mit einem sehr schönen Zitat von Thomas Carlyle, das alles auf einen Nenner bringt: „Das Ideal liegt in dir; das Hindernis auch.“

Illustrationen von Wolfgang Dötz aus dem Buch „Miteinander arbeiten – miteinander reden!“