

Ihre Führungsaufgaben

Als Führungskraft wird selbstverständlich viel von Ihnen erwartet. Doch letztlich gibt es nur wenige Aufgaben, die wirklich zentral sind für Ihren Erfolg als Führungskraft.

In diesem Kapitel lesen Sie,

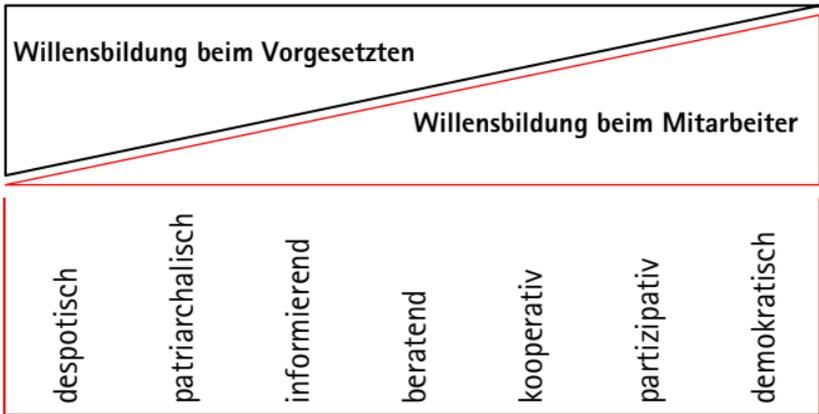
- wie Sie Ihre Mitarbeiter je nach Situation richtig führen und worauf Sie dabei achten müssen (S. 22),
- warum es so schwer ist, Mitarbeiter zu motivieren und wie Sie es dennoch schaffen (S. 27) und
- wie Sie Visionen und Ziele im Rahmen einer Unternehmensplanung entwickeln und sie Ihren Mitarbeitern motivierend kommunizieren (S. 32).

Den passenden Führungsstil finden

Die Frage nach dem richtigen Führungsstil ist ein Dauerbrenner. Die Vorstellung vom Unternehmer als Patriarchen, der seinen Arbeitern kaum Eigenständigkeit und Entscheidungsspielraum lässt, sondern detaillierte Anweisungen gibt, scheint passé. Und doch schwingen Teile davon noch mit, wenn die „Management-by ...“ Formel spöttisch und treffsicher abgewandelt wird zu einem „Management by Mushroom“ genannten Führungsstil: Mitarbeiter im Dunkeln lassen, ab und zu mit Mist bestreuen. Wenn sich Köpfe zeigen – sofort abschneiden. An diesem Bild wird deutlich, dass Mitarbeiter selbstverständlich einen eigenen Kopf haben, sich einbringen wollen und auch Ansprüche stellen. Doch was bedeutet das für Ihren Führungsstil? Und gilt diese Annahme für alle? Wie führt man Mitarbeiter, die nicht so viel Initiative zeigen, deren Performance nicht brilliant ist?

Ist ein einziger Führungsstil der richtige?

Lange Zeit wurde die Frage nach dem richtigen Führungsstil grundsätzlich diskutiert und nur unter dem Aspekt der Partizipation betrachtet. In Unternehmensleitbildern wurde der Anspruch erhoben, prinzipiell einen partizipativen oder kooperativen Führungsstil zu pflegen. Diese Begriffe waren dem „Führungskontinuum“ genannten Modell entnommen. In diesem Modell werden sieben Führungsstile genannt und nach dem Grad der Partizipation an der Willensbildung und Entscheidungsfindung geordnet.



Führungskontinuum

Übersicht: Führungsstile und ihre Bedeutung

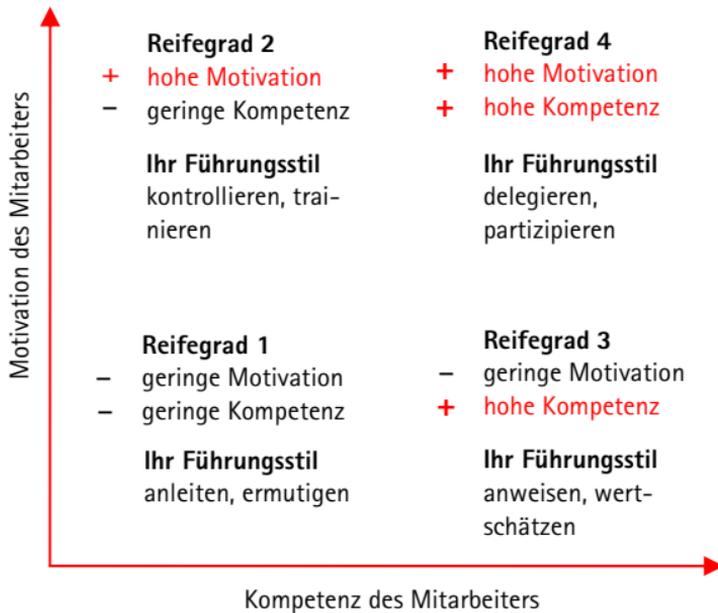
despotisch	Vorgesetzter entscheidet, ordnet an, setzt häufig Zwangsmittel ein.
patriarchalisch	Vorgesetzter entscheidet, setzt durch, häufig mit Manipulation.
informierend	Vorgesetzter entscheidet, setzt durch Überzeugung durch.
beratend	Vorgesetzter informiert, die Betroffenen äußern ihre Meinungen.
kooperativ	Gruppe entwickelt Vorschläge, Vorgesetzter wählt aus.
partizipativ	Gruppe entscheidet im vereinbarten Rahmen autonom.
demokratisch	Gruppe entscheidet autonom, Vorgesetzter ist Koordinator.

Doch merkt man in der Praxis rasch, dass der Anspruch, ausschließlich einen einzigen Führungsstil durchzuhalten, kaum zu verwirklichen ist. Das verwundert nicht, werden doch Einflussfaktoren auf die Situation, in der ein Mitarbeiter geführt werden soll, in diesem Konzept nicht berücksichtigt. Hierzu zählen etwa: Gruppendynamik, Reifegrad des Mitarbeiters, ökonomische Unternehmenssituation.

Situativ führen: Einflussfaktoren berücksichtigen

Mitarbeiter situativ zu führen, heißt auch, die Person des Mitarbeiters zu berücksichtigen, sein Wissen, seine Grundhaltung zur jeweiligen Aufgabe, seine Erfahrung, seine Tagesform etc. In den 80er Jahren des vergangenen Jahrhunderts hatte der amerikanische Forscher Paul Hersey mit dem amerikanischen Management-Experten Ken Blanchard ein Konzept entwickelt, dass die Person des Mitarbeiters anhand von zwei Kriterien betrachtet und zwischen vier Führungsstilen unterscheidet: Je nach dem Entwicklungsstand oder Reifegrad des Mitarbeiters lenkt, trainiert, unterstützt oder delegiert die Führungskraft.

Der Reifegrad des Mitarbeiters wird durch zwei Kriterien bestimmt: der Motivation und der Kompetenz des Mitarbeiters. So ergeben sich vier Typen von Mitarbeitern, für die jeweils unterschiedliche Führungsstile empfohlen werden.



Situativ führen

Das Modell der situativen Führung zeigt, dass die Beschränkung auf einzelne Führungsstile (nur kooperativ, nur partizipativ) zu kurz greift: Sie werden den unterschiedlichen Reifegraden von Mitarbeitern nicht gerecht.

Beispiele: Führungsstil neuen Situationen anpassen



Vom anleitenden zum partizipativen Führungsstil: Ihr Mitarbeiter ist neu an seinem Arbeitsplatz und Sie müssen ihn anleitend führen. Ein Jahr später ist er durch eigene Erfolge sowohl motiviert als auch kompetent. Dieser Entwicklung des Mitarbeiters sollten Sie Rechnung tragen und ihn künftig eher partizipativ führen.

Vom patriarchalischen zum partizipativen Führungsstil: Als neue Führungskraft erfahren Sie, dass Ihr Vorgänger patriarchalisch

geführt hat und so die Mitarbeiter eher demotivierte, weil sie nicht selbständig arbeiten konnten. Sie sollten deshalb gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern prüfen, in welchen Arbeitsbereichen mehr Autonomie nötig und möglich ist. Dies würde bedeuten, dass die Mitarbeiter bereits bei der Wahl des Führungsstils partizipieren.

Sie dürfen jedoch die Anforderungen, die dieser variable Führungsstil an Sie stellt, nicht unterschätzen. Einen Überblick bietet die folgende Checkliste.

Leitfaden: Situativ führen – worauf Sie achten sollten

- Sie müssen einen Mitarbeiter gut kennen, um die Ausprägung der beiden Faktoren Motivation und Kompetenz bei ihm einschätzen zu können.
- Mitarbeiter entwickeln sich weiter, manche gewinnen neue Kompetenzen, andere dagegen verlieren ihre Motivation. Sie sollten deshalb Ihren jeweiligen Führungsstil von Zeit zu Zeit überprüfen.
- Nur bis zu einer bestimmten Anzahl von Mitarbeitern kann eine Führungskraft diese in komplexen und dynamischen Situationen wirklich gut einschätzen. Führungskräfte halten eine Zahl von 8 bis 20 Mitarbeitern (im Mittel etwa 10) für überschaubar. Ist die Zahl höher, was in vielen Unternehmen der Fall ist, kann dies das situative Führen unmöglich machen.

Mitarbeiter motivieren

Was genau bringt Sie und Ihre Mitarbeiter dazu, trotz des gerade sehr schönen Wetters und ungeachtet der Berge von Arbeit auf dem Schreibtisch morgens aufzustehen und zur Arbeit zu gehen – und das vielleicht noch gerne? Was ist mit Motivation gemeint und wie können Sie Ihre Mitarbeiter motivieren? Es gehört zum Grundverständnis von Führung, dass die Mitarbeitermotivation eine zentrale Aufgabe ist. Heißt das, dass allein Sie verantwortlich sind für die Motivation Ihrer Mitarbeiter? Sicherlich nicht. Der Anspruch eines Mitarbeiters, der über seinen Vorgesetzten äußert, „Mein Chef taugt nicht viel, er motiviert mich nicht!“, ist überzogen. Jeder Mitarbeiter muss seine persönliche Basis-Motivation in ein Unternehmen einbringen. Aufgabe der Führungskraft ist es dann, die Basis-Motivation des Mitarbeiters zu erhalten – nicht jedoch, sie erst zu schaffen.

Was sind Motivatoren?

In den späten 50er Jahren des vergangenen Jahrhunderts stellte der amerikanische Wissenschaftler Frederick W. Herzberg ein Modell der Arbeitsmotivation vor, das heute noch Geltung hat. Er hatte Mitarbeiter befragt, was sie sehr unzufrieden und was sehr zufrieden gemacht habe.

Die Ergebnisse waren interessant, denn es gab Faktoren, die die Mitarbeiter zufrieden sein ließen. Fehlten diese, waren die Mitarbeiter unzufrieden. Aber: Sie wurden schlicht von den meisten als selbstverständlich vorausgesetzt. Und Selbstver-

ständigkeiten wirken nicht motivierend. Diese Faktoren nennt man nach Herzberg Hygienefaktoren. Sie verhindern die Unzufriedenheit, wirken aber nicht motivierend (wie die Hygiene in der Medizin zwar Krankheit verhindert, aber nicht die Gesundheit fördert). Zu ihnen gehören z. B. ein leistungsgerechtes Gehalt, Sozialleistungen, Arbeitsplatzsicherheit, ein gutes Verhältnis zu den Kollegen, eine angemessene Arbeitsplatzgestaltung, gute Information und Kommunikation im Unternehmen.

Andere Faktoren rufen bei den Mitarbeitern große Zufriedenheit hervor; das heißt, sie wirken in den meisten Fällen motivierend. Fehlen Sie, waren die Mitarbeiter jedoch nicht unzufrieden. Diese nennt man Motivatoren.

Beispiel



Um diese Ergebnisse besser zu verstehen, ist es hilfreich, für sich selbst einzuschätzen, was motivierend wirkt. Sind es z. B. 50 € mehr Gehalt im Monat? Auf die Mitarbeiter, die Herzberg befragte hatte, wirkte Geld nicht sehr motivierend. Sie setzten ein leistungsgerechtes Gehalt voraus. Aber eine interessante und herausfordernde Tätigkeit, das wirkte auf viele motivierend.

Checkliste: Was Mitarbeiter motiviert

Motivatoren

- Leistung erbringen können, Erfolg haben
- Verantwortung übernehmen
- Anerkennung und Lob erhalten, Wertschätzung erfahren
- herausfordernde Tätigkeiten übertragen bekommen
- Aus- und Weiterbildungschancen werden geboten
- Karrieremöglichkeiten werden geboten

Wie Sie dieses Wissen einsetzen

Um herauszufinden, wie Sie Ihre Mitarbeiter motivieren können, müssen Sie wissen, was diese als selbstverständlich ansehen und was sie motiviert. Fragen Sie dazu Ihre Mitarbeiter zum Beispiel im Mitarbeitergespräch nach ihren konkreten Vorstellungen. Verbinden Sie die Motivatoren mit der Zielerreichung.

Demotivation vermeiden Sie, indem Sie darauf achten, dass die Hygienefaktoren – also das, was Mitarbeiter als selbstverständlich ansehen – umgesetzt sind: Leistungsgerechte Bezahlung, gute Beziehungen unter den Mitarbeitern, angemessene Information über den Stand des Unternehmens usw.

Motivieren können Sie Ihre Mitarbeiter durch Lob und Anerkennung und indem Sie Ihren Mitarbeitern ermöglichen, Leistung zu erbringen und Erfolge zu haben.

Beachten Sie, dass Hygienefaktoren zu Motivatoren werden können und umgekehrt. Versuchen Sie nicht, Mitarbeiter durch Selbstverständlichkeiten zu motivieren. Wählen Sie Motivatoren gezielt aus und überlegen Sie genau, wie Sie diese einsetzen.

Beispiel: Motivationsfaktoren anwenden



Ein relativ neuer Mitarbeiter Ihrer Abteilung hat ein gutes Arbeitsergebnis vorgelegt. Sie nehmen das zum Anlass, ihn zu einem Gespräch zu bitten (Motivationsfaktor: Sie schenken Ihrem Mitarbeiter Ihre kostbare Zeit). In diesem Gespräch teilen Sie ihm mit, wie zufrieden Sie mit seiner Arbeitsleistung sind (Motivationsfaktor: Lob, Erfolgsklärung). Sie fragen ihn, ob er mit seinen Arbeitsinhalten und -bedingungen zufrieden ist (Motivationsfaktor: Einbeziehung). Falls möglich bieten Sie ihm eine herausfordernde, höherwertige Aufgabe an (Motivationsfaktor: Zutrauen, Herausforderung). Abschließend klären Sie, ob Ihr Mitarbeiter zur Bewältigung der Aufgabe an einer Weiterbildung interessiert ist (Motivationsfaktor: Entwicklung) und erklären sich bereit, hierfür die Kostenübernahme sicherzustellen (Motivationsfaktor: Wertschätzung, Weiterentwicklung). So gelingt es, in einem einzigen Gespräch sechs nachhaltige Motivationsfaktoren praktisch anzuwenden.

Die folgende Übersicht zeigt Ihnen Möglichkeiten, wie Sie die Motivatoren in Ihrer Tätigkeit konkret umsetzen können.

Leitfaden: Motivatoren konkret einsetzen

Motivatoren	Was Sie konkret tun
Leistung	<ul style="list-style-type: none">▪ Schaffen Sie Handlungs- und Gestaltungsfreiraum für Ihre Mitarbeiter.▪ Vermitteln Sie relevante Informationen.
Verantwortung	<ul style="list-style-type: none">▪ Dehnen Sie die Verantwortung der Mitarbeiter für ihre Arbeit aus.▪ Bauen Sie formalistische Kontrollen ab.▪ Geben Sie mehr Entscheidungsfreiraum.
Anerkennung	<ul style="list-style-type: none">▪ Richten Sie periodische Reportings ein und machen Sie auf positive Entwicklungen aufmerksam.▪ Loben Sie Ihre Mitarbeiter auch in alltäglichen Situationen.
Herausforderungen	<ul style="list-style-type: none">▪ Vereinbaren Sie herausfordernde Ziele.▪ Achten sie darauf, dass die Ziele erreichbar sind.
Aus- und Weiterbildung	<ul style="list-style-type: none">▪ Weisen Sie auf Seminare und Schulungen hin und unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter.
Karrieremöglichkeiten	<ul style="list-style-type: none">▪ Informieren Sie Mitarbeiter gezielt über Karriereprogramme im Unternehmen.

Planen und steuern

In ganz ähnlicher Weise, wie Unternehmen ihre Planung erstellen, trifft, wer eine Bergtour unternehmen will, ganz selbstverständlich Vorbereitungen: Man bespricht seine Vorstellungen mit den Mitreisenden (Vision), vereinbart ein Ziel, überlegt, wie man es erreicht (Strategie), verteilt Zuständigkeiten (Prozesse, Strukturen) und Aufgaben (Maßnahmen).

Mit dem Bild von der Bergtour wird plastisch, warum eine Planung sinnvoll ist und wieso sie über verschiedene Ebenen läuft. Und es wird anschaulich, dass die Planung nicht nur für Konzerne wichtig ist, sondern ebenso für Freiberufler, mittelständische Unternehmen und öffentlich-rechtliche Organisationen. Die einzelnen Schritte einer Planung stellt anschaulich die Zielpyramide dar.



Zielpyramide

Wie Sie die Planung durchführen

In der Planung ist es üblich, die einzelnen Ebenen von oben nach unten durchzugehen. Prüfen Sie aber anschließend auf dem umgehrten Weg – also von unten nach oben –, ob die Pyramide auch so schlüssig ist.

Vision

Welche Vorstellungen haben Sie von Ihrem Unternehmen in der Zukunft? Das ist die Frage, die Sie zu einer Unternehmensvision führt. Eine Vision ist wie ein Bild, sie ist nicht eindeutig und exakt. Aufgrund ihrer Vielschichtigkeit wird sie immer wieder in ihrer Funktion falsch eingeschätzt, ja als unnütz abgetan. Und tatsächlich kommt es bei einer Vision nicht in erster Linie darauf an, dass sie mit Terminen und Zuständigkeiten versehen werden kann. Ihr Zweck liegt darin, dass sie Gefühle ermöglicht und nicht nur sachlich Ziele beschreibt. Eine Vision kann daher auf Ihre Mitarbeiter stark motivierend wirken, wie z. B. die Vorstellung für ein Bergsteiger-Team motivierend wirken kann, die schon bei der Vorbereitung sich darauf freuen, oben auf dem Gipfel zu stehen: Die Berge zu sehen, den Himmel, die Weite.

Beispiel



Der Automobilkonzern Toyota hatte in den 70er Jahren die motivierende Vision entwickelt: „In zehn Jahren wollen wir Mercedes-Benz in der Pannenstatistik deutscher Automobil-Magazine überholt haben.“ In den 80er Jahren hatte Toyota das Ziel erreicht. Erst Ende des Jahres 2007 gelang es der deutschen Automobilindustrie durch gute Qualität, wieder an die Spitze der Pannenstatistik vorzustoßen.

Ziele

Was genau soll das Unternehmen bis wann erreichen? Diese Frage leitet Sie zu den Zielen des Unternehmens. Diese lassen sich zwar nicht direkt aus der Vision ableiten, aber sie orientieren sich an ihr. Für die Unternehmensziele gilt, dass sie anhand bestimmter Kriterien entwickelt werden: Sie sollen konkret und eindeutig formuliert, messbar, für die Mitarbeiter angemessen, realisierbar und genau terminiert sein. So werden z. B. die Teilnehmer der Bergtour selbstverständlich einen Tag vereinbaren, wann Sie den Gipfel erreichen wollen. Sie werden zuvor untereinander besprochen haben, welcher Gipfel überhaupt das Ziel ist, und prüfen, ob alle aus der Gruppe die erforderlichen Fähigkeiten haben und die nötige Ausrüstung mitbringen. Ein Ziel eines Unternehmens könnte folgendermaßen formuliert sein:

Beispiel



Wir erreichen in den nächsten drei Jahren mit unserem Produkt XY eine Umsatzsteigerung von mindestens 20%.

Strategie

Die Frage, die Sie zu Ihrer Unternehmensstrategie führt, lautet: Wie erreichen wir unsere Ziele? Wichtig ist, dass Sie die Kräfte in Ihrem Unternehmen bündeln und sich auf einen oder wenige bestimmte Wege, die zum Ziel führen, einigen. Der preußische General und erfahrene Stratege Carl von Clausewitz führte dazu aus: „Die beste Strategie ist, immer recht stark zu sein, erstens überhaupt und zweitens auf dem entscheidenden Punkt. Daher gibt es kein höheres und einfa-

cheres Gesetz für die Strategie, als seine Kräfte zusammenzuhalten.“ Im Bild des Bergsteiger-Teams heißt das zum Beispiel, über Erfahrung an Gletschern zu verfügen, gute Steigeisen zu haben usw. – Voraussetzungen, die den Bergsteigern ermöglichen, die Route über die Nordwand nehmen. Eine Firma muss, um die erwünschten Umsatzziele zu erreichen, manchmal ganz neue Strategien wählen, weil auf dem bisher anvisierten Weg bereits die Konkurrenz unterwegs ist.

Beispiel



Wir beenden unsere Studien am Projekt X. Unser Mitbewerber A hat in diesem Segment X bereits Produkte im Angebot. Das Thema hat (für uns) keine Zukunft. Wir werden dem Hinweis der Unternehmensberatung B nachgehen und uns im Kunden-Segment Y stärker positionieren und präsentieren.

Prozesse

Um das vereinbarte Ziel auf dem geplanten Weg zu erreichen, benötigen Sie bestimmte Mittel. Für die Bergtour werden z. B. Sicherungsverfahren benötigt. In der Welt des Unternehmens stellt sich die Frage, welche Methoden oder Arbeitsabläufe Sie einsetzen, was davon optimiert oder neu eingeführt werden muss, um das Ziel möglichst effizient – mit geringem Einsatz von Ressourcen – zu erreichen.

Beispiel



Wenn wir vom Analyse-Verfahren A zum Verfahren B wechseln, können wir die Geschwindigkeit in der Qualitätsprüfung im Schnitt um 20% steigern.

Die Unterschriftenregelung für die Beschaffung führt zu unnötigen Wartezeiten. Wir ändern dies im Kontext der Budgetver-

antwortung. Wenn im Rahmen des Vier-Augen-Prinzipes nur noch der Gruppenleiter und der Einkäufer unterschreiben müssen, können wir im Schnitt eine Woche Laufzeit einsparen und die Abteilungsleiter operativ entlasten.

Organisationsstrukturen

Ihre Mitarbeiter müssen Prozesse beherrschen und Entscheidungen fällen. Dafür müssen sie die nötigen Kenntnisse haben und die Verantwortung tragen. Die Führungskräfte müssen dazu Verantwortung an die dafür geeigneten Mitarbeiter abgeben. Daraus entsteht die Organisationsstruktur. Jedoch muss diese zu den Prozessen passen, sonst werden die Abläufe ineffizient. Der Grundsatz lautet „structures follows function!“ Im Beispiel der Bergbesteigung hieße das: Der Aufstieg wird durch ein Basis- und ein Biwak-Lager unterstützt.

Beispiele



Wir haben gesehen, dass sich unsere Matrix-Struktur und unser Anspruch auf flexibles Projektmanagement nicht vertragen. Wir werden uns deshalb zukünftig nach einer Projektstruktur ausrichten.

Zurzeit haben wir einen Zentralbereich für Qualitätsmanagement. Wir werden diesen Bereich dezentralisieren und mit dem Projektmanagement der einzelnen Abteilungen verknüpfen. Dies spart Dokumentationsaufwand und verkürzt die Informations- und Kommunikationswege.

Maßnahmen

Unter Maßnahmen sind alle konkreten Umsetzungen zu verstehen, die auf dem Weg zur Erreichung des Unternehmensziels notwendig sind.

Beispiele



Um unsere Ziele besser abzustimmen und transparenter zu machen, werden wir im nächsten Jahr das Führungsinstrument der Zielvereinbarungsgespräche einführen.

Zur Optimierung der Information und Dokumentation werden wir bis Ende dieses Jahres ein Software-Programm für unser Projektmanagement anschaffen und alle relevanten Mitarbeiter darin einweisen.

Die Planung kommunizieren

Gerade wenn es um neue Unternehmensziele und -strategien geht, sind Unternehmensleiter in der Kommunikation zurückhaltend. Sicherlich ist es wichtig abzuwägen, wie viel man seinen Mitarbeitern vom neuen Vorhaben mitteilt – schließlich will man der Konkurrenz voraus und nicht deren Vorarbeiter sein. Doch gibt es einen triftigen Grund, warum Ziele und Strategien kommuniziert werden müssen: Wer das Ziel nicht mitteilt und den Weg nicht beschreibt, wird schwerlich Menschen finden, die folgen und sich führen lassen. Wer führen will und von seinen Mitarbeitern Identifikation und Engagement erwartet, muss also zuerst sorgfältig planen und die Ergebnisse anschließend verständlich und nachvollziehbar den Mitarbeitern kommunizieren.

Nutzen Sie die folgende Liste, um Ihre Planung schriftlich zu fixieren. Achten Sie darauf, dass Sie sich möglichst konkret ausdrücken. Beschreiben Sie Ihre Planung so, als hätten Sie sie bereits erfolgreich umgesetzt.

Checkliste: Strategische Planung

Vision:

Wie stellt sich mein Unternehmen/meine Abteilung in 3 bis 5 Jahren dar? Wie würden Außenstehende dann meine Situation beschreiben?

Ziel:

Was soll mein Unternehmen/meine Abteilung bis wann erreicht haben? (Umsätze, Rendite, Geschäftsfelder)

Strategie:

Welche Wege wird das Unternehmen/die Abteilung zur Zielerreichung nutzen?
(Kundenspektrum, Qualitätsmerkmale, Dienstleistungen, Marktvorteile)

Prozesse:

Wie genau werden unsere Geschäftsprozesse aussehen?
(was machen wir genau, wie, wann, womit, mit wem?)

Organisationsstrukturen:

Wie sollen wir uns für organisieren?
(Matrix-, Abteilungs-, Projektstruktur, Kooperationen, Joint-Ventures?)

Maßnahmen:

Was genau ist in zu tun? (was, wie, wer mit wem, wann?)