

Human Performance Management (HPM)

Kapitel 2: Human Resources *führen*: Leadership & Competence

2.1 Führung bekommt eine neue Dimension

Mitarbeiter zu motivieren, gehört zu den klassischen Führungsaufgaben. Doch das „WIE“ befindet sich im Wandel. Immer noch stark verbreitet sind Verhaltensweisen der Führungskräfte, die das Arbeiten „verordnen“. In neuesten Studien wird auf die Auswirkungen hingewiesen: Auf Dauer ist dieses Verhalten demotivierend und macht sogar krank. Auch wächst eine neue, selbstbewusste Generation von Mitarbeitern heran, die wirksam in das 21. Jahrhundert geführt werden muss. Führung erhält dadurch eine neue Dimension, wenn sie nicht mehr festlegt, einengt und kontrolliert, sondern initiiert, situativ unterstützt, Handlungsräume aufzeigt und Visionen fördert (= **Supportive Leadership**).

Lt. der Studie Prof. Dr. Holger Rust, Uni Hannover, ist die Kultur des „kennzahlenorientierten Formalismus“ gescheitert. Führungskräfte sind demnach zu wenig lernbereit, ermutigen Mitarbeiter zu wenig und sind nicht offen und kooperativ genug. „Wer andere Menschen führen will, muss sich selbst führen können“, so die These von Prof. Dr. Lutz von Rosenstiel, LM Universität München. Das funktioniert aber nur, wenn es im Betrieb gewisse Freiheiten gibt. Hierzu Rosenstiel: „Natürlich gibt es Regeln, die uns steuern. Wenn aber ein Unternehmen ausschließlich so handeln würde, wie es vorgegeben ist, wäre es spätestens nach einer Woche am Ende.“ Deshalb teilt die Führung in modern denkenden Firmen ihre Macht bzw. Verantwortung mit den Schlüsselmitarbeitern und Stakeholdern.

Führung bedarf deshalb eines konzentrierten „**Dialogs auf Augenhöhe**“ mit den Mitarbeitern, über alle wesentlichen Ziele, Ergebnisse der Arbeit und Konflikte in der Zusammenarbeit. Dabei geht es darum, die sachlichen und die persönlichen Zielvorstellungen zur Übereinstimmung zu bringen. Das Verhalten der Führungskraft entscheidet dabei, ob das Unternehmen Mit- oder Gegenarbeiter hat.

„Führen mit Zielen“ hat sich in der Mitarbeiterführung vor allem dort bewährt, wo es auf Veränderung, Verbesserung und Innovation ankommt. Ein ausschließliches Führen durch Ziele kann im Führungsalltag jedoch nicht immer funktionieren. Denn es gibt wichtige Ziele, die nicht richtig messbar sind, wie z.B. Kommunikation, allumfassende Information, Werteorientierung und nicht zuletzt die Selbstverantwortung für die persönliche Weiterentwicklung. Auch gilt es, mögliche Zielkonflikte angemessen zu berücksichtigen.

Zu beachten ist: „Führen macht nur Sinn, wenn die Ziele (Meilensteine) Sinn machen!“

Die Führungskraft des 21. Jahrhunderts muss daher Mitarbeitern die Kosten-/Nutzen-Relation ihrer Arbeit, ihrer Position und deren Ergebnisse für den Nutzer (Stakeholder) vermitteln. Sie an Zielfindung und Entscheidungsprozessen beteiligen, ihnen in schwierigen Situationen / Konflikten helfen und die Arbeit im Team unterstützen. Dabei kommt es darauf an, dass Menschen (= mündige Bürger!) Ergebnisse erzielen können und wollen (= Volition).

Hieraus ergeben sich für die Führungskraft Möglichkeiten, auf den Mitarbeiter einzuwirken und die **Qualität im DENKEN und TUN** zu überdenken sowie permanent zu verbessern und zu kommunizieren. Allein die Handlungs- bzw. Umsetzungskompetenzen bestimmen dabei den Grad des Erfolges.

Wenn also die Führungskraft positiv auf den Mitarbeiter einwirkt und ihn nicht nur als „Arbeitskraft“ sieht, kann sie den persönlichen Erfolg und den Unternehmenserfolg maßgeblich mit beeinflussen:

- Die Leistungs-/Umsetzungsfähigkeit (**Wissen und Können**), z.B. durch Trainings-, Weiterbildungs- / Potentialentwicklungsmaßnahmen;
- Die Leistungsbereitschaft (**Wollen**), durch situativ-unterstützende Führung und Erfolgserlebnisse;
- Die Leistungsmöglichkeit (**Dürfen statt Müssen!**), durch intelligente Arbeitsplatz- und Arbeitszeitgestaltung und entsprechend flexible Arbeitsformen, die die Voraussetzung dafür sind, dass der Mitarbeiter sich optimal entfalten kann (Vereinbarkeit von Beruf + Familie).

2.2. Durch Zielvereinbarungen motivieren

Die Zielplanung/Zielvereinbarung ist ein Führungsinstrument, das dem Mitarbeiter und seinem Vorgesetzten helfen soll, die Schwerpunktaufgaben in seinem Arbeitsgebiet zu erkennen und um Ziele gemeinsam zu planen. Hierbei verständigen sich Vorgesetzte und Mitarbeiter auf wenige, in der Regel fünf ergebnisorientiert formulierte Ziele, die in einer Planungsperiode vordringlich erreicht werden sollen. Ergebnisorientiert ist ein Ziel dann, wenn das angestrebte Ergebnis hinreichend genau in seiner Quantität und/oder Qualität beschrieben ist.

Z. B.: Markt- und kundenorientierte Ziele, Produktivitätsziele, betriebswirtschaftliche Ziele, Projekt-Ziele (auch eine Konzeption oder ein Meeting ist ein Projekt), bereichs- und mitarbeiterorientierte Ziele.

Human Performance Management (HPM)

Kapitel 2: Human Resources *führen*: Leadership & Competence

Beispiele für quantitative Ziele:

- Eine Verkaufsaktion erreicht ein Umsatzplus von 10% und eine Rendite von ca. 5%;
- Ein Fertigungsleiter erreicht eine Erhöhung des Ausstoßes einer Aerosolanlage von 55.000 auf 60.000 Einheiten (Soll-Wert).

Beispiele für qualitative Ziele:

- Ein Ing. optimiert seine Sprachkenntnisse in Wort und Schrift durch zusätzliche Sprachenschulung über einen Monat;
- Ein Abteilungsleiter verbessert dauerhaft die Zusammenarbeit und Information durch wesentlich kürzere Arbeitsbesprechungen (Soll-Zustand).

Die Bewertung der Ergebnisse bei qualitativen Zielen ist nicht einfach - insbesondere, wenn schon bei der Formulierung des Zieles nicht ausreichend auf die *Messbarkeit* der Zielerreichung geachtet wurde. Des Weiteren muss man zwischen Zielen, Maßnahmen und Aufgaben unterscheiden.

Auch die Rahmenbedingungen (z.B. verfügbare / nicht-verfügbare personelle oder finanzielle Ressourcen) unter denen das jeweilige Ziel erreicht werden soll, müssen angesprochen und notiert werden. Ändern sich die Rahmenbedingungen / auch Kundenwünsche, müssen ggf. die Ziele neu definiert werden.

Darüber hinaus ist die Verantwortung für die Zielerreichung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter klar zu trennen. Da aber die Zielvereinbarung auf einem Commitment (Selbstverpflichtung) dieser Personen beruht, könnte dieses Commitment auch Aussagen darüber enthalten, was der Beitrag des Vorgesetzten ist.

Am Ende des **Zielplanungsprozesses** sollen daher der Mitarbeiter und die Führungskraft wissen:

- was im Planungszeitraum seine fünf wichtigsten *Ziel-Aufgaben* sind (nach Priorität zu gewichten);
- welche *Ergebnisse* (Soll-Werte) oder *Arbeits-Ziele* (Soll-Zustand) er bis wann erreichen will;
- welche *Maßnahmen/Ressourcen* zu treffen / einzusetzen sind, um die notwendigen Erkenntnisse/Ziele zu erreichen;
- *mit wem er zusammenarbeiten* und/oder *sich abstimmen muss* und
- welche *tatsächlichen Ergebnisse (Output)* am Ende des vereinbarten Planungszeitraums erreicht worden sind.

Zu beachten ist: „Wenn das (Teil-)Ziel annähernd erreicht ist, sollte dies klar und deutlich anerkannt werden!“

Das (Teil-)Ziel gilt als erreicht, wenn die Ergebnisse zeitgemäß (Abweichungen von 1-x Tagen sind zu vereinbaren) vorliegen und diese mit „mind. 80%-Zielerreichung“ beurteilt werden. Eine mögliche Bewertungs-Skala als Ampelsystematik kann sein: <60% (Ziel nicht ausreichend erreicht), >60%-79% (mittelmäßig erreicht), ≥80%-90% Ziel gut erreicht, >91%-100% (Ziel sehr gut erreicht, d.h. Prämienausschüttung kann erfolgen).

Fünf Tipps für eine motivierende Zielvereinbarung:

1. Immer weitreichende Informationen über die Rahmenbedingungen und Entwicklungsrichtung des Fernzieles geben. (Z.B., Zusammenhänge erläutern, Kooperationen, Geschäftsmodell, Strategie & Vision).
2. Mut machen, durch Hinweis auf die bisher erreichten Ergebnisse (Ermutigung mit Ampelsystematik aussprechen).
3. Deutlich machen, wenn über das nächste Teilziel und die Aktivitäten gesprochen werden soll (Ergebnisse und Termine vor Augen haben und parallel dazu Lern-, Innovations- und Realisierungsfähigkeiten entwickeln / trainieren).
4. Vorschläge des Mitarbeiters/Teams abfragen, welche Maßnahmen zum weiteren Vorgehen geplant sind (entsprechende situative Unterstützung der Führungskraft vereinbaren).
5. Bei veränderten Rahmenbedingungen + Kundenwünschen die Teilziele gemeinsam neu konkretisieren und das Ergebnis ausformulieren - auch mit Kunden/Lieferanten/Führungskraft (geändertes Commitment dokumentieren!).

2.3 Delegieren ist Chefsache

Alle Führungskräfte klagen über Zeitmangel. Viele tun es mit Recht, weil sie die richtigen Leute nicht eingestellt/entwickelt haben oder diese sich nicht entfalten lassen. Delegation ist für sie ein „spanisches Dorf“. Nicht wenige leiden aber nicht an Zeitmangel, sondern an ihren unsinnigen Zeitbudgets. Sie besuchen Seminare, Konferenzen, Vorträge, Meetings, die zum Sinn und Zweck

Human Performance Management (HPM)

Kapitel 2: Human Resources *führen*: Leadership & Competence

ihrer Aufgabe keinerlei Beziehung haben. Es sind meist Aktivitäten - eher zur Steigerung des Selbstwertgefühls oder die Einstellung - eine „echte“ Chefsache kann nicht delegiert werden. Oder doch?

Zeitsparen kann eine Führungskraft:

Wenn Sie delegiert - rechtzeitig kommuniziert und informiert - Mitarbeiter richtig auswählt und weiterentwickelt - diese verantwortlich einsetzt - und bei der Erreichung der (Teil-)Ziele situativ fordert und unterstützt!

Das bedeutet aber, dass Führungskräfte eine Menge psychologischer Verhaltensweisen „über Bord werfen“ müssen:

1. Ich sage, wo's lang geht...
2. Wo ich bin, ist immer oben;
3. Ich suche mir die Leute selbst heraus;
4. Wenn ich delegiere, erzeuge ich die nötige „Abhängigkeit“;
5. Ich delegiere nicht, weil ich mich viel „zu stark“ mit dem Unternehmen „identifiziere“;
6. Meine Mitarbeiter können meinen Wunsch nach „Bessererfüllung“ der Aufgaben nie erfüllen;
7. Meine „schlechten Erfahrungen“ mit meinen Mitarbeitern zeigen mir, dass sie die Aufgaben in meinem Sinne nicht lösen können.

Oder anders gesagt. Führungskräfte delegieren nur, wenn sie das mit der Delegation verbundene Risiko übernehmen können + wollen. Vollständige Delegation setzt daher die Anwendung folgender Bausteine voraus:

- Genaue Kenntnisse über das Mitarbeiterpotential (Ist-Profile)
- Genaue Bezeichnung der Aufgabenstellung + Ergebnisse (MUSS-Anforderungen)
- Übertragung der entsprechenden Befugnisse / Kompetenzen
- Definition der Verantwortung von Mitarbeiter und Führungskraft.

Das **Mitarbeiterpotential**: Die Fähigkeiten, das Branchen-, Projektwissen und Können sowie Sprachenkenntnisse eines Mitarbeiters (Ist-Profile) sollten in der Personalakte hinterlegt sein. Aktuelle Qualifikation und mentale Bereitschaft (Reife) jedes Mitarbeiters muss die Führungskraft richtig einschätzen können.

Die **Aufgabe**: Umreißt ein möglichst abgegrenztes Aufgabengebiet (Teilprozess) das aus vereinbarten Zielen/Ergebnissen/Maßnahmen und Rahmenbedingungen resultiert.

Die **Befugnisse**: Sind vor allem Entscheidungs- Mitsprache-, Informationsbefugnisse sowie Anordnungsrechte sowie die Verfügung über materielle und personelle Ressourcen (Kompetenzen), die zur Erfüllung der Aufgabe notwendig sind.

Die **Verantwortung**: Das Erfüllen (= Erfolg) oder Verfehlen (= Misserfolg) von Zielen muss positive oder negative Konsequenzen haben. Ansonsten besteht die Gefahr, dass Mitarbeiter ihre Aufgaben nicht ernst nehmen. Statt einer Kultur der Partnerschaft und Eigen-Verantwortung entsteht dann - wie sonst bei schlechter Führung üblich - eine Kultur der Rechtfertigung, Rückdelegation und Fehlerzuweisung (d.h., „erst mit Bananen füttern und dann zum Affen machen“).

Die Delegation ist dann erfolgreich, wenn der Mitarbeiter bereit und gewillt ist, die Verantwortung mit den dazugehörigen Konsequenzen zu übernehmen. Damit der Mitarbeiter dies aber gern tut, ist es wichtig, dass Aufgabe, Befugnisse und Verantwortung gleichlastig übereinstimmen. Im betrieblichen Alltag ist dies aber gar nicht selbstverständlich. Häufig bekommen Mitarbeiter schwierige Aufgaben mit großer Verantwortung übertragen - die dazu notwendigen Befugnisse und/oder Ressourcen fehlen aber, weil ihr Vorgesetzter nicht bereit ist, einen Teil seiner Machtbefugnisse abzugeben. Besonders sind dies diese „Vorgesetzten“, die Misserfolge in erster Linie ihren Mitarbeitern „zuschreiben“ und die Früchte des Erfolges gerne selbst „einstecken“.

Zu einer situativ-unterstützenden Führung gehört sowohl direktives, partizipatives als auch delegatives Führen:

• **Direktives Führen**

Der Vorgesetzte ist dabei zuständig für die Zielvereinbarung, Planung, Entscheidung und Kontrolle. Der Mitarbeiter trägt die Verantwortung für die exakte Durchführung der Aufgaben und Zielvorgaben. Der Vorgesetzte entscheidet in diesem Falle alles selbst. Ferner kontrolliert er das Verhalten und die Arbeitsergebnisse seiner Mitarbeiter.

Human Performance Management (HPM)

Kapitel 2: Human Resources *führen*: Leadership & Competence

Dieses Führungsverhalten ist angebracht, wenn der Mitarbeiter wenig qualifiziert ist, kaum Initiative entfaltet und geringe Kooperationsbereitschaft zeigt.

• Partizipatives Führen

Der Vorgesetzte lässt den Mitarbeiter bei Planung, Entscheidung und Kontrolle mitwirken. Die Befugnis zu Zielvereinbarung behält er voll in seinen Händen. Während die Realisierung der Aufgaben/Ziele allein in den Verantwortungsbereich des Mitarbeiters fällt. Partizipatives Führen setzt voraus, dass der Mitarbeiter qualifiziert ist, Zielorientierung, Initiative, Kooperations- und Entscheidungsbereitschaft zeigt.

• Delegatives Führen

Beim Führen durch Delegation sollten die Mitarbeiter zusätzlich ein hohes Maß an Selbstverantwortung und Selbststeuerung bei der Arbeit mitbringen. Der Vorgesetzte vereinbart mit seinen Mitarbeitern, auch Mitarbeiter-Teams, bestimmte quantitative und qualitative Ziele sowie Schwerpunktaufgaben. Alle anderen Befugnisse gehen im Wesentlichen auf die Mitarbeiter über, die eigenverantwortlich (also im Auftrag des Vorgesetzten!) planen, entscheiden und für die notwendige (Selbst-)Kontrolle sorgen. Der Vorgesetzte konzentriert sich auf die situative Unterstützung der Mitarbeiter, damit diese die Lösungen / Innovationen realisieren können.

Das Delegationsprinzip fördert somit die Entwicklung und Qualifikation der Mitarbeiter. Es steigert das Selbstwertgefühl (= ERFOLG erzeugt wieder neue Erfolge!) und schafft die Voraussetzung dafür, dass Menschen bereit sind, ihren Arbeits-Output kontinuierlich anzuheben. Es ist die Voraussetzung dafür, dass Höchstleistungen (= Maximum Performance) überhaupt erbracht werden.

Schwache Führungskräfte haben meistens auch schwache Mitarbeiter – weil sie auf Dauer davon überzeugt sind, dass diese nicht in der Lage sind, anspruchsvolle Aufgaben und Ziele zu realisieren.

Als Faustregel, benötigen Mitarbeiter vom Zeitbudget einer Führungskraft, durchschnittlich:

- a) beim delegativen Führungsstil: ca. 5 bis 10 Prozent,
- b) beim partizipativen Führungsstil: ca. 10 bis 15 Prozent,
- c) beim direktiven Führungsstil: ca. 15 bis 25 Prozent.

Wichtig ist dabei: Die Führungskraft gibt dem Mitarbeiter situativ-adäquate Unterstützung, damit dieser eigenverantwortlich gute Ergebnisse erzielt und damit echte Begeisterung für seine Arbeit entwickelt. Motivation + Verantwortung wird für alle Beteiligten zum Selbstverständnis (= corporate stakeholder responsibility).

2.4 Empathie ist die erfolgsversprechende Führungskompetenz

Empathie (= Die Fähigkeit, sich in andere hineinversetzen zu können!) ist die wichtigste soziale Kompetenz, die die Harmonisierung der Unternehmensziele mit den Einstellungen und Motiven der Mitarbeiter erst möglich macht. Wobei die Wahrnehmung + Wertschätzung der Persönlichkeit eines Menschen, der Wandel, das Lernen und die Situationsabhängigkeit von Motiven im Vordergrund stehen.

Es scheint müßig, darüber zu streiten, ob man Empathie erlernen kann. Als Einstieg mag nachfolgende Übung hilfreich sein:

1. Nennen Sie die fünf wichtigsten Ziele
 - a) Ihrer Mitarbeiter,
 - b) Ihrer Kollegen,
 - c) Ihrer Vorgesetzten,
 - d) Ihres Partners / Ihrer Partnerin.
2. Inwiefern berücksichtigen Sie diese Ziele bei Ihren Entscheidungen oder der Delegation von Aufgaben?
3. Wie oft verwenden Sie offene oder verdeckte Machtinstrumente im Tagesgeschäft, z.B. unechtes belobigen, drohen, ermahnen, bestrafen, lügen?
4. Welche Motivationsinstrumente stehen Ihnen zur Verfügung und von welchen machen Sie öfters Gebrauch?

Diese Übung zeigt Ihnen auch wie stark in Ihrem Umfeld die Kommunikationsfähigkeit ausgeprägt ist. Feedback erfordert von den Beteiligten die Bereitschaft offen ihre persönlichen Meinungen und Einschätzungen in ein Gespräch einzubringen. Die Bereitschaft und die Fähigkeit zum Feedback ist dabei die Grundvoraussetzung, um in einen **Dialog** einzutreten.

Feedback ist eine Mitteilung an eine Person, die zeigt, wie sie von einem anderen Menschen wahrgenommen, verstanden und erlebt wird (= **Fremdbild!**).

Human Performance Management (HPM)

Kapitel 2: Human Resources *führen*: Leadership & Competence

Das Feedback kann als Brücke, zwischen dem beabsichtigten und dem tatsächlichen Verhalten bzw. erzielten Kommunikationserfolg, dienen. Nur durch Feedback können wir letztlich unser **Verhalten erkennen** – und wenn wir es wollen, auch ändern. Wir erzielen in der Kommunikation immer eine Wirkung – positiv oder negativ. Menschen kommunizieren immer, ob mit den Augen, der Sprache, Stimme, Gestik, Mimik - manchmal allerdings anders als beabsichtigt (= **Selbstbild!**).

Grundsätzlich hat ein Feedback für den Empfänger folgende Vorteile:

- Er kann überprüfen, ob sein Verhalten das erreichen konnte, was er wollte;
- Er erfährt, wie sein Verhalten als Gruppenmitglied oder Kollege beim anderen ankommt;
- Er lernt, seine (z.T. unbewussten) Stärken und Schwächen besser kennen, optimieren und nutzen.

Derjenige der das Feedback gibt, der **Feedback-Geber**:

- erhöht seine Selbst- und Fremd-Wahrnehmung (Überzeugungskraft);
- lernt, auch kritische Themen offen und wirkungsvoll anzusprechen (Rhetorik);
- unterstützt den anderen durch Anerkennung und konstruktive Kritik (Wertschätzung).

Feedback ist als Chance zu verstehen, Erkenntnisse über den Teil des persönlichen Verhaltens Aufschluss zu gewinnen, was als „blinder Fleck“ bezeichnet wird. Das Feedback zielt auf die Verbesserung von unserem (Arbeits-)Verhalten, also muss man auch die wichtigsten Hilfsmittel der Kommunikation beherrschen, damit das Feedback wirksam ist.

Vermeiden sie dabei Botschaften an den **Feedback-Nehmer**, die Macht oder Ihren Geltungsanspruch, kommunizieren (Beispiele):

- „Es ist doch Tatsache, dass...“
- „Das kann man doch nicht so sehen...“
- „Sie sollten mal darüber nachdenken...“
- „Es ist wissenschaftlich bewiesen, dass...“
- „Ich habe immer die Erfahrung gemacht, dass...“
- „Das Problem können Sie nur lösen, indem Sie...“

Verwenden Sie dabei keine Einschränkungen wie „eigentlich“, „prinzipiell“, „durchaus“ oder „im großen und ganzen“ und vermeiden Sie immer eine bewertende Ausdrucksweise, sowie Einordnungen in „gut und schlecht“, „moralisch oder unmoralisch“, etc. lange das Feedback positiv ausfällt, dürfte es fast keine Probleme geben.

Anders sieht es bei einem Feedback zu negativem Verhalten aus. Ob jemand Feedback annehmen kann, hängt in erster Linie davon ab, wie es vermittelt wird („So wie man in den Wald hineinruft, so kommt es wieder zurück“). Deswegen sollten folgende **Verhaltens-Regeln** beachtet werden:

1. *Feedback geben:*

- Immer zuerst positive Rückmeldungen geben;
- Nur im eigenen Namen sprechen (Ich-Botschaften statt „man...“);
- Nicht werten, sondern beschreiben;
- Eigene Empfindungen benennen;
- Auf konkretes Verhalten beziehen, nicht auf Eigenschaften beziehen, die der Empfänger derzeit noch nicht ändern kann;
- Auf Beobachtungen beziehen, nicht auf Vermutungen oder Interpretationen;
- Störungen (Ver-Stimmungen) sollten immer sofort angesprochen werden;
- Alles was im Rahmen von persönlichem positiven/negativen Feedback angesprochen wird bleibt ausschließlich im Kreis der Anwesenden und wird nicht nach außen weitergetragen!

2. *Feedback aufnehmen:*

- Zuhören, gegebenenfalls nachfragen;
- Nicht rechtfertigen, verteidigen;
- Nicht innerlich auf „Durchzug schalten“;
- Dem Feedback-Geber deutlich machen, dass das „Beobachtete“ angekommen ist.

Prüfen Sie daher vor jedem beabsichtigten Kritikgespräch (immer unter vier/sechs Augen) gewissenhaft, ob Sie sich gut vorbereitet haben und die Voraussetzungen für ein sachliches und konstruktives Gespräch erfüllt sind. Hilfe bietet eine **Checkliste**, deren Fragen Sie sich vor jedem Kritikgespräch stellen sollten:

1. Muss in diesem Fall Kritik geübt werden?
2. Kann ich den Gesprächstermin und -ort selbst bestimmen?
3. War die ursprüngliche (Ziel-)Vereinbarung überhaupt realistisch?
4. Bin ich in der (Stimmungs-)Lage das Gespräch positiv zu führen?

Human Performance Management (HPM)

Kapitel 2: Human Resources *führen*: Leadership & Competence

5. Treten schwerwiegende Folgen auf, wenn ich das Gespräch (nicht) führe?
6. Kann ich in dieser Situation meiner „Führungsregel“ nachkommen und das Gespräch positiv abschließen?

Erst wenn Sie die in der Checkliste aufgeführten Fragen ruhigen Gewissens mit „Ja“ beantworten können, sollten Sie das Kritikgespräch führen. Feedback zu geben ist eine Grundvoraussetzung, wenn Führung im Sinne von Wertschätzung + Unterstützung verstanden wird.

2.5 Führungsleistung ist Mannschaftsperformance

Erst durch das Team (die Mannschaft), das es anzuleiten gilt, wird ein Mitarbeiter zur Führungskraft!

Eine gute Führungskraft zeichnet sich durch die Willenskraft aus, mit seiner Mannschaft Hindernisse überwinden und Rückschläge einstecken zu können, und mit „langem Atem“, vereinbarte Ziele in echte Ergebnisse bzw. Innovationen umwandeln zu wollen. Motivierendes, nachhaltiges Führen ist deshalb unerlässlich, wenn es darum geht einen Kompetenz- / Wachstums-Vorsprung vor Wettbewerbern aufrechtzuerhalten und/oder sich von ihnen zu differenzieren.

Wie stiefmütterlich dieser Motivationsaspekt von Führungskräften behandelt wird, zeigt eine internationale Studie von Czipin & Proudfoot über das **aktuelle Managerverhalten**. Das Ergebnis: Manager widmen lediglich 23 Prozent ihrer Arbeitszeit dem eigentlichen Kerngeschäft – der Motivation und Unterstützung der Mitarbeiter. Bis zu 43 Prozent entfallen auf administrative Tätigkeiten. Der Rest auf Meetings und Reiseaktivitäten.

Motivation entsteht aber aus einem persönlichen Interesse an einer Tätigkeit, einer Sache oder einem Zustand. Das Interesse steht in Verbindung mit der Erwartung, einen Nutzen materieller und/oder ideeller Art aus dieser Aktivität zu ziehen. Dass der materielle Vorteil im Berufsleben nicht immer an erster Stelle steht, weiß Rosenstiel: „Hauptkündigungsgründe sind die beruflichen Ziele, die nicht erfüllt werden, die fehlenden persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten und/oder das Verhältnis zum Chef bzw. zu den Kollegen.“ Aus Resignation suchen viele Mitarbeiter ihr Glück in einer ausgefüllten Freizeit und / oder gehen privaten Interessen nach.

Die Verschwendung an Kosten/Ressourcen durch **Motivations-Bremser** ist signifikant. An erster Stelle steht eine an ethischen Maßstäben orientierte Führungskultur, die auf **Vertrauen statt Misstrauen** gründet. Ohne Vertrauen + Ehrlichkeit können wir keine dauerhaften Partnerschaften (Beziehungen), kreativen Freiräume und damit Innovationen und Veränderungen schaffen. Die Fähigkeit dabei, sich selbst steuern, verantworten und Wissen weitergeben können (= Vorbildrolle), wird zum wichtigsten **Motivations-Verstärker** im 21. Jahrhundert (siehe Abbildung).

Stufen des individuellen Leistungsverhaltens nach Schust



© Günther H. Schust - München

Um zeitgemäße Reformen möglich zu machen, muss Qualifizierung dort erfolgen, wo ethische Werte und Wahrnehmungsfähigkeiten dringend benötigt werden. Ein guter Chef muss die Tore nicht selbst schießen, sondern versteht sich als **Trainer einer Mannschaft**, mit der er die Spielregeln und Meilensteine vereinbart, und jeden Einzelnen auf die herausfordernde „Reise des

Human Performance Management (HPM)

Kapitel 2: Human Resources *führen*: Leadership & Competence

Unternehmens“ mitnimmt. Entscheidend für den Erfolg der Reise ist jedoch, dass der „Mitspieler“ adäquat qualifiziert + trainiert + motiviert ist, die Tore auch zu schießen, bzw. die besten Ideen / Lösungen für den Kunden, das Unternehmen und die Umwelt zu realisieren. Er muss das **Zusammenspiel der Mannschaft** lesen (= wahrnehmen + bewerten + optimieren) können und immer wieder von neuem trainieren. Dabei ist darauf zu achten, dass der „Ball flach gehalten wird“, denn wer die Bodenhaftung verliert, verzweifelt bald an den Schwierigkeiten des Alltags.

Strukturierte Projekt- und Prozessarbeit dienen dabei als Grundlage für die (wechselnde) Mannschaftsbildung. Leistung, Motivation und Gesundheit der Mitarbeitenden wird durch das Verhalten der Führungskraft stark beeinflusst. Die tägliche, mentale Führungsherausforderung liegt dabei in der Gestaltung der Beziehung zu den unterschiedlichen Persönlichkeiten des Teams. Mentale Fitness ist aber - auf Dauer - nur mit körperlicher Gesundheit möglich!

Eingefahrene Verhaltens- und Lebensweisen lassen sich aber bei den Menschen nicht so einfach in Weiterbildungsseminaren ändern. Wichtig ist, dass die Mitarbeiter die Zusammenhänge, das Geschäftsmodell des Unternehmens / der Organisation verstehen und ihr Verhalten selbstkritisch wahrnehmen + verändern. Z.B.: Was ist der Sinn und Anspruch von unserem UNTERNEHMEN oder UNTERLASSEN? Welche Konsequenzen haben unsere Entscheidungen und Handlungen? Welchen Beitrag oder NICHTBeitrag leiste ich / leisten wir für das Unternehmen bzw. für die Umwelt? Gehen wir mit unserer Gesundheit bzw. Umwelt richtig um? Wie gehen wir mit älteren Menschen und Migranten um? Welche Spielregeln und Werte beherrschen unsere Kultur - und damit den Umgang miteinander?

Leadership & Competence ist keine Management-Technik, sondern eine Geisteshaltung, die auf Vertrauen, Antizipation, ganzheitlicher Sichtweise und Mannschaftsperformance basiert. Effizienz, Ergebnisorientierung und Ehrlichkeit sind die Schlüssel dazu.

Das „**Prinzip Garage**“ der HP-Gründer Bill Hewlett / Dave Packard behält daher für unsere Zukunft weiter seine Gültigkeit:

„Geh' davon aus, dass du die Welt verändern kannst.“

Arbeite schnell – egal wann und wo. Bleibe flexibel: Arbeite allein oder im Team – je nach Situation. Teile fast alles mit deinen Kollegen: Arbeitsmittel, Ideen, Probleme. Keine Machtspiele. Keine Bürokratie. Radikal neue Ideen sind meist gute Ideen. Liefere jeden Tag Ergebnisse. Sind sie überzeugend, verlassen sie die Garage.

Denke immer daran: Es ist der Kunde / (Lebens-) Partner, der entscheidet ob ein Job gut gemacht ist. Und vergiss nie: Gemeinsam kann man alles erreichen.“

Fazit:

1. Menschen, Teams und Organisationen werden sich – bei fast gleichen Ressourcen – nur noch durch ihre (Selbst-) Motivation + (mentale) Fitness, ihr 360°-Know-how und ihre **schnellere Lern-, Innovations- und Realisierungsfähigkeit** unterscheiden (= **Employment Value Proposition**).

2. Die Aufgabe der Führung ist es, einen (virtuellen) **Campus = Plattform für Wissen und Innovation** zu schaffen, auf dem Fach- und Führungskräfte – permanent – wie im (Leistungs-) Sport auch - für das „Gespür“ des nachhaltigen Arbeitens und Lernens qualifiziert werden.

3. **Mitarbeiter werden zu schnell lernenden Persönlichkeiten**, die lösungsorientiertes Denken + Arbeiten mit anderen in der Organisation ständig optimieren und trainieren. Permanentes Dazulernen (auch für die Gesundheit + Umwelt) ist damit das Ziel jeder Tätigkeit.

4. TOP Teams erarbeiten **gemeinsam mit Kunden / Lieferanten** die umweltgerechten / adäquaten Lösungen (= Supply Chain Prosumption / Reverse Innovation).

5. Ein **supportive Leader** im 21. Jahrhundert versteht sich als **Antizipierer, Kulturförderer, Vernetzter, Vorbild und Trainer** seiner Mannschaft, mit der er die Spielregeln und Meilensteine vereinbart und auf deren Einhaltung er konsequent bedacht ist.

6. Führungskräfte werden nicht mehr Strukturen „besetzen“, um dort Macht und Status auszuüben, sondern sie werden vielmehr integrative Prozesse zur Zusammenarbeit mitgestalten und das Führen als unterstützenden Dienstleistungsprozess begreifen (= **Supportive Leadership**).

Autor: Günther H. Schust. Dieser Beitrag ist das überarbeitete Kapitel 2 (von acht Kapiteln) seines Leadership-Management-Buches „Human Performance Management – Wie Sie Mitarbeiter zur Wertschöpfung führen“, das in der Serie „Die Lernende Organisation“ im Rosenberger Fachverlag erschienen ist. Mehr dazu finden Sie unter www.human-performance-management.de.
Hier: Pdf Download.