

Business

Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung

Führungspersönlichkeit, Führungsmethoden, Führungsinstrumente

Bearbeitet von
Hartmut Laufer

13. Auflage 2012. Buch. 178 S. Gebunden
ISBN 978 3 89749 548 7
Format (B x L): 15 x 21,5 cm
Gewicht: 500 g

[Wirtschaft > Betriebswirtschaft > Personal und Arbeit](#)

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei


DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

1. Mitarbeiterführung heute

Mitarbeiterführung als Qualitätskriterium erfolgreicher Unternehmen

Unter den derzeitigen Marktbedingungen – also einem Markt mit wachsendem Angebot, aber eher sinkender Nachfrage – können Unternehmen langfristig nur dann überleben, wenn sich ihre Leistungsangebote an den Kundenwünschen orientieren. Die Kunden sind es schließlich, die das Geld bringen und dem Unternehmen die Geschäftsgrundlage sichern.

Wichtigstes Kriterium: Kundenzufriedenheit

Was aber sind die entscheidenden Voraussetzungen für die Zufriedenheit der Kunden? Zum einen erwarten die Kunden attraktive Produkte mit einem günstigen Preis-Leistungs-Verhältnis, zum anderen – und das gilt natürlich insbesondere für den Dienstleistungsbereich – möchten sie zuvor-kommend behandelt werden. Ob ein Unternehmen diese Voraussetzungen schaffen kann, hängt letztlich von seinen Beschäftigten ab, denn

- attraktive Waren- und Leistungsangebote lassen sich nur mit kreativen Mitarbeitern entwickeln,
- preisgünstige Angebote sind nur bei hoher Produktivität und somit hoher Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter möglich,
- eine hohe Produkt- bzw. Leistungsqualität setzt die Gewissenhaftigkeit und Sorgfalt der Mitarbeiter voraus und
- wie sich die Kunden behandelt fühlen, hängt in erster Linie vom Engagement und von der Freundlichkeit der Mitarbeiter ab.

1. Mitarbeiterführung heute

Weiteres Kriterium: Mitarbeiterzufriedenheit Derartige Einstellungen und Arbeitshaltungen sind naturgemäß von der Zufriedenheit der Mitarbeiter selbst abhängig. Ein Mitarbeiter, der sich ständig unter Druck gesetzt fühlt, wird wohl kaum seine Kreativität optimal entfalten können. Wer sich schikaniert fühlt, wird möglicherweise sogar aus Trotz nachlässig arbeiten. Einem Mitarbeiter, der sich ständig mit seinem Vorgesetzten herumärgert, wird es schwer fallen, sich einem Kunden gegenüber verständnisvoll und freundlich zu verhalten. Freundlichkeit hat nun mal etwas mit Freude zu tun, und wer keinen Grund zur Freude hat, vermittelt auch keine.

Kundenzufriedenheit ist in erster Linie eine Funktion der Mitarbeiterzufriedenheit.

Letztlich geht es stets um Menschen und deren Gefühle. Immer wieder lässt sich daher folgende Ursache-Wirkungskette beobachten: So wie eine Unternehmensleitung mit den Führungskräften umgeht, so behandeln diese ihre Mitarbeiter und so verhalten sich die Mitarbeiter schließlich gegenüber den Kunden!

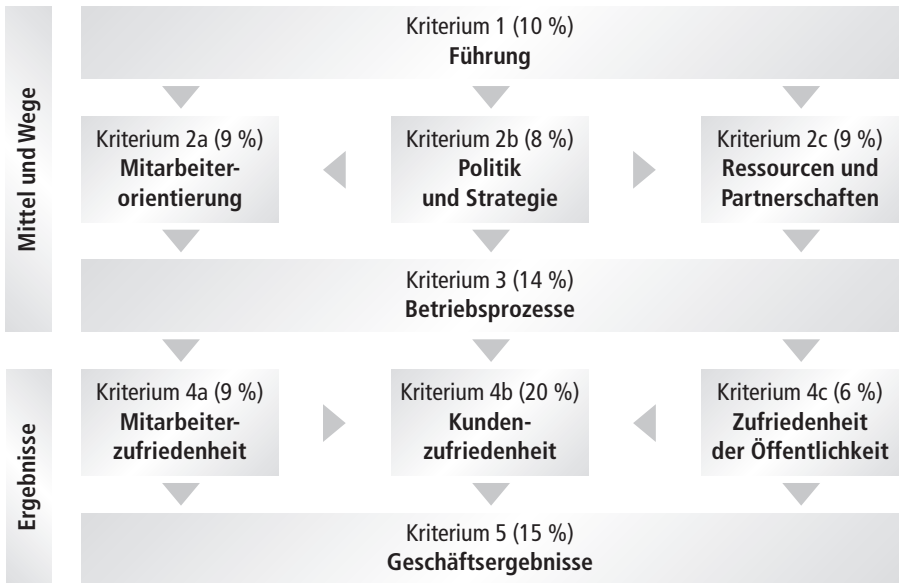
Ganzheitliche Qualitätssicherung Das Europäische *Modell für Business Excellence*¹⁾, kurz *EFQM-Modell*²⁾ genannt, veranschaulicht diese Zusammenhänge. Es ist ein ganzheitliches Modell der Qualitätssicherung in Unternehmen und basiert auf den drei Säulen des Total Quality Management (TQM):



Fußnote ¹⁾ Business Excellence: etwa „geschäftliche Spitzenleistung“

Fußnote ²⁾ EFQM: European Foundation for Quality Management

Die nachstehende Grafik verdeutlicht, welchen Stellenwert die personenbezogenen Qualitätsmerkmale im EFQM-Modell haben: Mit 20 % erreicht das Kriterium Kundenzufriedenheit den mit Abstand höchsten Anteil an der Qualität des Gesamtsystems. Aber auch den anderen personenbezogenen Kriterien Mitarbeiterorientierung und Mitarbeiterzufriedenheit wird mit insgesamt 18 % ein hoher Stellenwert zugemessen.



Das EFQM-Qualitätssicherungsmodell

Gleichzeitig verdeutlicht das Modell, wie sehr sich die Art der Menschenführung auf den Gesamterfolg eines Unternehmens auswirkt. Es zeigt, dass die Zufriedenheit der Mitarbeiter maßgeblich davon abhängt, inwieweit sich die Führungskräfte nicht nur den zweifellos wichtigen Sachfragen des Betriebsprozesses widmen, sondern sich auch um die Belange ihrer Mitarbeiter kümmern. Da sich deren Zufriedenheit

**Auswirkungen
der Führungskultur**

1. Mitarbeiterführung heute

auf die Kunden überträgt, schlägt sich eine mitarbeiterorientierte Führung in der Folge über die Kundenzufriedenheit in den Geschäftsergebnissen nieder.

Auch die Qualitätsnorm DIN ISO 9000, die in ihrer ursprünglichen Fassung nur den Produktionsprozess im engeren Sinne betrachtete, wurde mittlerweile dahin gehend geändert, dass auch sie die Kundenzufriedenheit und Mitarbeiterorientierung als wesentliche Qualitätskriterien in den Vordergrund stellt. Beide Qualitätssicherungsinstrumente unterstreichen somit die Bedeutung der beteiligten Menschen für die Geschäftsergebnisse des Unternehmens.

Eine betriebswirtschaftlich gut durchdachte Konzeption und Organisation ist zwar alles, aber ohne engagierte Mitarbeiter ist das alles nichts!

Schaffen es die Führungskräfte nicht, ihre Mitarbeiter von den unternehmerischen Zielvorstellungen zu überzeugen, werden sich die Mitarbeiter weder mit ihren Arbeitsaufgaben noch mit dem Unternehmen als Ganzes identifizieren. Aber nur dann ist echtes Engagement von ihnen zu erwarten. Schließlich sind es stets die Menschen, von denen die theoretischen Konzepte umgesetzt und mit Leben erfüllt werden. Andernfalls bleiben auch noch so intelligente Planungen nur beschriebenes Papier.

Leistungs- und Führungsaufgaben im Managementprozess

Begriffsdefinitionen Das Wort „managen“ kommt vom lateinischen *manus* = die Hand und bedeutet demzufolge „handhaben“ (z. B. etwas „manuell“ verrichten). In der Managementlehre ist es im

Sinne von bewerkstelligen, unternehmen, durchführen zu verstehen.

Das „Management“ ist somit die Gesamtheit des Organisierens und Voranbringens eines Vorhabens oder Unternehmens.

In der deutschen Sprache verwenden wir anstelle von „managen“ die Begriffe „leiten“ oder „führen“. Sie werden allerdings oft wahllos benutzt, obwohl sie genau genommen unterschiedliche Sachverhalte benennen:

- *Leiten* bezeichnet das sachbezogene verantwortliche Umgehen mit einem System bzw. einer Organisation.
- *Führen* hingegen steht für das Umgehen mit den in einer Organisation tätigen Menschen.

Daher ist es sinnvollerweise üblich, „Abteilungs*leitung*“ und „Menschen*führung*“ statt „Abteilungs*führung*“ und „Menschen*leitung*“ zu sagen.

„Mitarbeiterführung“ bedeutet, Mitarbeitern die Orientierung auf die Arbeitsziele zu geben sowie sie auf dem Weg dorthin zu ermutigen und zu unterstützen.

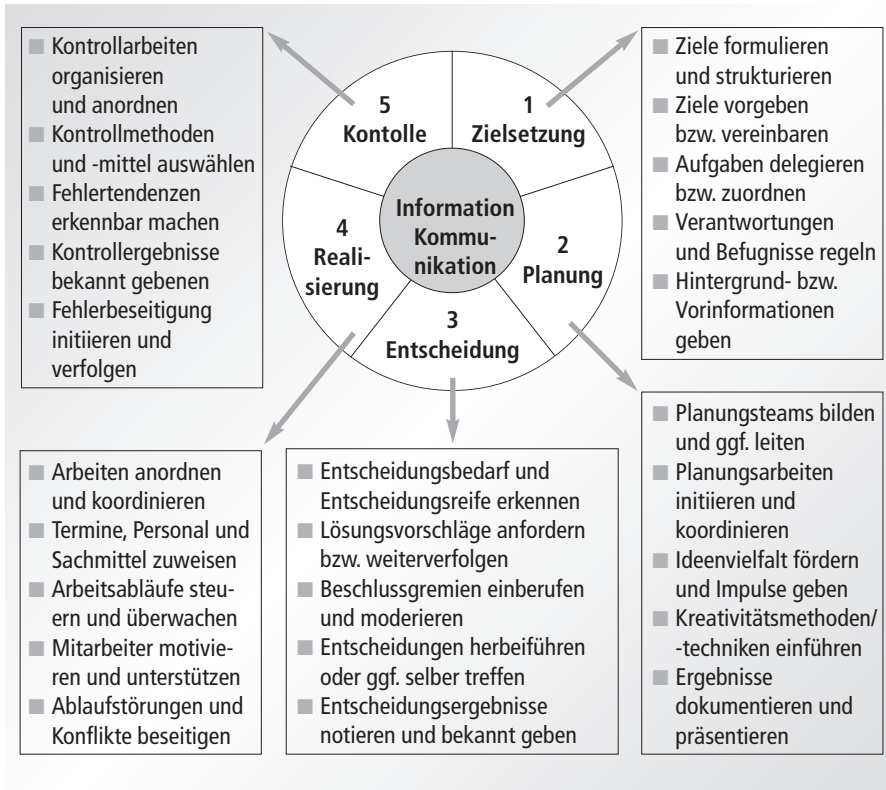
Vergleichbar mit dem *Bergführer*, der im Auftrage der *Fremdenverkehrsleitung* Wanderer zum Gipfel *führt*. Obwohl die Begriffe in der Praxis nicht immer trennscharf verwendet werden, sollte man sich bemühen, das jeweils zutreffende Wort zu benutzen.

Als einen „Managementprozess“ kann man sowohl ein Projekt oder einen Arbeitsablauf als auch eine Organisation bzw. ein Unternehmen bezeichnen. Typischerweise durchläuft ein

**Management-
prozess**

1. Mitarbeiterführung heute

Managementprozess fünf Phasen, aus denen entsprechende Leitungs- und Führungsaufgaben resultieren.



Ständige Information und Kommunikation

Im Interesse einer reibungslosen Zusammenarbeit haben alle Führungskräfte dafür zu sorgen, dass sich die Beteiligten während des gesamten Prozesses miteinander abstimmen. Daraus resultiert für alle Phasen das Sicherstellen von Information und Kommunikation als eine weitere und permanente Führungsaufgabe.

Betrachtet man die verschiedenen Prozessphasen im Einzelnen, so stellen diese wiederum interne Managementkreise dar: Zum Beispiel hat auch die Kontrollabteilung ihre eige-

nen Zielsetzungen, muss auch die Kontrolle geplant, realisiert und schließlich kontrolliert werden.

Die Aufbauorganisation vieler Unternehmen ist entsprechend der Logik des Managementkreises gegliedert, weshalb man auch das Unternehmen selber als einen Managementprozess bezeichnen kann.

Diese unterschiedlichen Führungsaufgaben, die von den Verantwortlichen der einzelnen Prozessphasen bzw. Unternehmensbereiche wahrzunehmen sind, erfordern naturgemäß auch unterschiedliche Führungsfähigkeiten (siehe auch Kapitel 2 „Führen kann man lernen“). Daher ist jeder angehenden Führungskraft dringend zu raten, es sich schon beizeiten bewusst zu machen, welche Anforderungen ein angestrebter Führungsposten stellt. Es will reiflich überlegt sein, ob man tatsächlich die richtigen Voraussetzungen hinsichtlich der erforderlichen Führungskompetenzen mitbringt, ob die Aufgabe den persönlichen Neigungen und Stärken entspricht und welche Defizite man durch gezielte Weiterbildung rechtzeitig ausgleichen sollte und könnte.

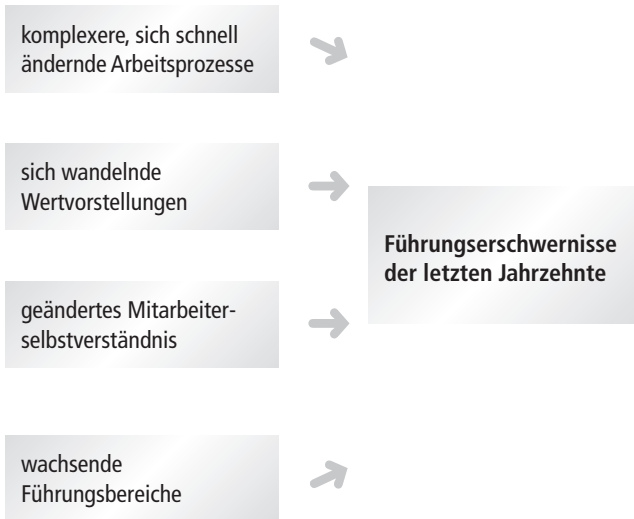
Bei Karriereplanung berücksichtigen!

Viele Menschen sind in ihrem gesamten Berufsleben unzufrieden, weil sie bei der Wahl ihres Berufswegs einmal eine Fehlentscheidung getroffen und diese auch später nie revidiert haben.

Unter den Folgen derartiger Fehleinschätzungen leiden nicht nur die Betroffenen selber, sondern auch die von ihnen geführten Mitarbeiter und das gesamte Umfeld. Und das Leiden endet nicht einmal mit dem Ausscheiden aus dem Arbeitsleben: Wer im Ruhestand auf ein unerfülltes Berufsleben zurückblickt, den verfolgt die Unzufriedenheit sogar bis in den Lebensabend!

Erfolgreiches Führen – heute schwieriger denn je

Ursachen Erfahrene Führungspraktiker werden bestätigen, dass es während der letzten Jahrzehnte zunehmend schwieriger geworden ist, Mitarbeiter zu optimalen Arbeitsleistungen und einer loyalen Haltung gegenüber dem Unternehmen zu führen. Das dürfte vier Hauptursachen haben:



Ursache Nr. 1

Schneller Wandel Die Arbeitsaufgaben und -anforderungen sind wesentlich vielfältiger und komplexer geworden und sind einem schnelleren Wandel unterworfen denn je. Innerhalb kurzer Zeitspannen werden neue Verfahren und Technologien entwickelt, ändern sich ganze Berufsbilder und entstehen völlig neue. Fachwissen veraltet immer schneller.

Demzufolge können Führungskräfte heutzutage nicht mehr alle Fachdetails beherrschen, sondern sind auf das aktuellere

Fachwissen ihrer spezialisierten Mitarbeiter und frisch ausgebildeten Nachwuchskräfte angewiesen.

Ursache Nr. 2

Während der letzten Jahrzehnte hat der Stellenwert von Arbeit in den allgemeinen Wertvorstellungen im Vergleich zu Freizeit, Familie und Hobby kontinuierlich abgenommen. Selbst Topmanager sehen heute nicht mehr den alleinigen Sinn ihres Lebens im beruflichen Erfolg.

Wertewandel

Wer sich heutzutage als Führungskraft darauf beschränkt, permanent an das Pflichtbewusstsein seiner Mitarbeiter zu appellieren, wird daher nur noch milde belächelt. Begriffe wie Selbstverwirklichung, persönliches Wachstum oder Lebensqualität haben heute einen weit höheren Stellenwert in der Werteskala der Menschen. Diese Realitäten zu ignorieren führt zu einem wirklichkeitsfremden Führungsverhalten und zu unwirksamen Führungsmaßnahmen. Vielmehr gilt es, den aus diesen aktuellen Wertvorstellungen resultierenden Mitarbeiterbedürfnissen Rechnung zu tragen, sie als Gegebenheiten zu akzeptieren und die eigene Führungsstrategie darauf aufzubauen.

Ursache Nr. 3

Die Demokratisierung von Staat und Gesellschaft, persönlichkeitsfördernde Erziehungsmethoden, höhere Bildungsabschlüsse und eine verbesserte wirtschaftliche Absicherung haben ein geändertes Selbstverständnis der Mitarbeiter wachsen lassen. Die Mitarbeiter sind entsprechend selbstbewusster geworden und beanspruchen mehr persönliche Rechte.

Mehr Selbstbewusstsein

Will man als Führungskraft nicht wirklichkeitsfremd operieren, kommt man nicht umhin, die Selbstwertgefühle seiner Mitarbeiter wesentlich stärker zu beachten, als dies in früheren Jahrzehnten erforderlich war.

Ursache Nr. 4

Weniger Führungskräfte

Um ihre Kosten zu senken, haben die meisten Unternehmen auch die Zahl der Führungskräfte reduziert und teilweise ganze Führungsebenen eingespart. Mit der Folge, dass die Führungsspannen, d. h. die Zahlen der unmittelbar nachgeordneten Mitarbeiter, entsprechend größer geworden sind. Und obwohl dadurch auch die fachlichen Anforderungen eher gestiegen sind, kann sich ein Vorgesetzter seinen einzelnen Mitarbeitern heute nicht mehr so intensiv widmen wie früher. Er muss zwangsläufig seinen Zeitaufwand für Anweisungen und Kontrollen reduzieren.

Die Konsequenz: Führungskräfte sind heute in einem weit höheren Maß vom guten Willen und der Zuverlässigkeit der Mitarbeiter abhängig, als dies in früheren Generationen der Fall war.

Nie waren die Anforderungen an die soziale Kompetenz beim Führen von Mitarbeitern so hoch wie heute.

Führungsauftrag und Führungsziele

Trotz der zuvor geschilderten Erschwernisse wird von Führungskräften nach wie vor erwartet, dass sie für optimale Arbeitsleistungen ihrer Mitarbeiter sorgen, um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu gewährleisten. Die logische Schlussfolgerung:

Unter den heutigen Bedingungen muss es oberstes Ziel sein, Mitarbeiter zu unternehmerischem Denken und selbstständigem Arbeiten zu führen.

Diese Arbeitshaltung kann bei Mitarbeitern keineswegs als selbstverständlich vorausgesetzt werden. Frühere Lebenserfahrungen haben häufig zu andersartigen Einstellungen und Arbeitsgewohnheiten geführt. Es bedarf daher einer zielbewussten und einfühlsamen Führung, damit Mitarbeiter die gewünschte Arbeitshaltung und die notwendigen Fähigkeiten entwickeln. Dabei ist Geduld und Ausdauer erforderlich. Wer ehrlich gegen sich selbst ist, weiß, wie schwer es ist, selbst eigene Verhaltensgewohnheiten und Anschauungen zu verändern. Wie ungleich schwerer ist es dann, dies bei anderen zu bewirken!

**Anzustrebender
Mitarbeiter Typ**

Der Autor hat in seinen Seminaren unzählige Führungskräfte unterschiedlichster Wirtschafts- und Verwaltungsbereiche dahin gehend befragt, welchen Arbeitertyp sie benötigen, um die heutigen Arbeitsaufgaben erfüllen zu können. Immer wieder wurden dabei mehrheitlich die nachstehenden Merkmale genannt:

- *allgemeine Geisteshaltung*: Flexibilität, Selbstbewusstsein, Aufgeschlossenheit, kritisches (Mit-)Denken, Kreativität, Individualismus, ganzheitliches Denken, Entscheidungsfreudigkeit, Optimismus, positives Denken, Risikobereitschaft
- *Arbeitshaltung*: Verantwortungsbereitschaft, Zuverlässigkeit, Loyalität, Selbstständigkeit, Eigeninitiative, Sorgfalt, Genauigkeit, Identifikation mit der Aufgabe, Qualitätsbewusstsein, Zielstrebigkeit/-orientiertheit, Kostenbewusstsein, Motivation, Engagement, Problembewusstsein, Leistungsbereitschaft, Kundenorientiertheit
- *Sozialverhalten*: Ausgeglichenheit, Offenheit, Aufrichtigkeit, Kooperationsbereitschaft, Objektivität, Teamfähigkeit, konstruktive Konfliktfähigkeit, Hilfsbereitschaft, Kollegialität, Kompromissbereitschaft, aktive/passive Kritikfähigkeit, Kundenfreundlichkeit, Menschlichkeit, Fairness, Umgangsformen, Höflichkeit

1. Mitarbeiterführung heute

- *berufliche Eignung*: qualifizierte Ausbildung, Lernfähigkeit, Fachkompetenz, fachliche Vielseitigkeit, Berufserfahrung, körperliche/psychische Belastbarkeit, Lern-/Bildungsbereitschaft, stabile Gesundheit

Traditionelle Vorgesetzten- erwartungen

Hätte man noch Mitte des 20. Jahrhunderts Vorgesetzten die gleiche Frage gestellt, hätten diese mit Sicherheit andere Mitarbeitermerkmale bevorzugt. Es wären vor allem Eigenschaften wie Gehorsam, Fleiß, Ordnung, Höflichkeit, Pünktlichkeit und Ehrlichkeit genannt worden.

Aktuelle Führungsmaßstäbe

Das soll nun keinesfalls besagen, dass diese Persönlichkeitsmerkmale heute bedeutungslos geworden sind oder gar als Untugenden gelten. Auch heute wird ein Vorgesetzter Wert darauf legen, dass seine Mitarbeiter pünktlich zur Arbeit erscheinen und am Arbeitsplatz Ordnung halten. Doch werden Ordnung und Pünktlichkeit – sieht man von ausgesprochen diffizilen oder zeitabhängigen Tätigkeiten ab – nicht mehr als entscheidende Tugenden für den Arbeitserfolg gesehen.

Alle Führungsaktivitäten sind daran zu messen, inwieweit sie das Entwickeln der heutzutage benötigten Mitarbeitereinstellungen und -fähigkeiten eher fördern oder verhindern.

Das gilt nicht nur für das Unternehmensinteresse, sondern auch für den eigenen Führungserfolg und die Effektivität des persönlichen Energieeinsatzes. Sinngemäß sollte dieser Grundsatz natürlich auch für die gesamte Führungskultur im Unternehmen gelten!

Grenzen der Mitarbeiterführung im modernen Management

Mitarbeiterführung muss zwar Verhaltensänderungen bewirken, hat jedoch hinsichtlich ihrer Einflussnahme auf die individuelle Persönlichkeit des einzelnen Mitarbeiters auch ihre Grenzen.

**Mitarbeiter-
persönlichkeit
respektieren**

Im Sinn einer zeitgemäßen Führungsphilosophie ist das Führen von Mitarbeitern trotz unverzichtbarer Einflussnahme auf deren Verhalten nicht als Erziehungsmaßnahme im Sinne der Pädagogik zu verstehen, geschweige denn als therapeutisches Anliegen.

Schließlich hat man es mit erwachsenen, mündigen Menschen zu tun, die sich lediglich im Rahmen eines gleichberechtigten Vertragsverhältnisses dazu verpflichtet haben, dem Unternehmen gegen Bezahlung ihre Arbeitsleistung zur Verfügung zu stellen.

Genauso wenig jedoch darf Mitarbeiterführung ideologisch geprägt das alleinige Ziel verfolgen, einseitig dem Wohl der Mitarbeiter zu dienen. In einem Wirtschaftsunternehmen ist es unerlässlich, im Zweifel den ökonomischen Belangen den Vorrang zu geben. Sie alleine sichern allen Beteiligten die Handlungsgrundlage. Andererseits sind die unternehmerischen Sachziele nur dann zu erreichen, wenn auch die Gefühle der daran beteiligten Menschen mit all ihren Stärken und Schwächen respektiert werden.

**Ideologische
Grenzen**

Zu den Fähigkeiten einer geschickten Führungskraft gehört somit, die Leistungs- und die soziale Gerechtigkeit im Interesse eines optimal funktionierenden Gesamtsystems sinnvoll gegeneinander abwägen zu können. Es gilt dafür zu

Führungsgeschick

1. Mitarbeiterführung heute

sorgen, dass sowohl die wirtschaftlichen Interessen des Unternehmens, die Bedürfnisse der Mitarbeiter, aber auch die Belange der Führungskraft selbst angemessen und situationsgerecht zur Geltung kommen.

Die vorrangigen Aufgaben einer Führungskraft bestehen nach heutigem Verständnis darin, durch Einarbeitung, Beratung und Fortbildung die aufgabenrelevanten Fähigkeiten der Mitarbeiter weiterzuentwickeln sowie durch Vorbild, Überzeugungsarbeit und Leistungsanreize dafür zu sorgen, dass die Mitarbeiter ihre Fähigkeiten nach besten Kräften erfolgsorientiert einbringen und sich im Gruppenprozess konstruktiv verhalten.

Es ist unerheblich, wenn ein Mitarbeiter andere Weltanschauungen oder Wertvorstellungen als sein Vorgesetzter vertritt und wie er sein Privatleben gestaltet. Entscheidend ist, dass er uneingeschränkt am Erreichen der Arbeitsziele mitwirkt und nicht das Ansehen der Firma beschädigt.

Es ist nicht die Aufgabe der Führungskraft, Mitarbeiter in ihrem Wesen dauerhaft zu verändern. Es gilt lediglich, sie zu einem am Unternehmensinteresse orientierten Verhalten am Arbeitsplatz zu befähigen und zu veranlassen.

2. Führen kann man lernen

Merkmale der Führungspersönlichkeit

Die Ansichten darüber, was eine erfolgreiche, oder vielleicht besser gesagt: wirkungsvolle Führungspersönlichkeit ausmacht, sind sehr unterschiedlich. Auch wissenschaftliche Forschungen hierzu haben keine einheitlichen Ergebnisse erbracht.

Als wichtige Führungskompetenzen, also Persönlichkeitsmerkmale und Eigenschaften, die zum Führen befähigen, werden heute am häufigsten genannt:

Häufigste Zuordnungen

- Führungswille
- Ziel- und Erfolgsorientiertheit
- Entscheidungsfähigkeit
- Verantwortungsbewusstsein
- Risikobereitschaft
- Überzeugungskraft
- unternehmerisches Handeln
- Realitätssinn, Problemsensibilität
- Optimismus
- Begeisterungsfähigkeit
- Motivierungsfähigkeiten
- Kontaktfreudigkeit
- Kommunikationsfähigkeiten
- Konfliktfähigkeit
- ganzheitliches Denken
- Kreativität, Flexibilität
- Vertrauensorientiertheit
- Ehrlichkeit, Offenheit
- Gerechtigkeitssinn, Fairness
- Kontinuität, Berechenbarkeit
- Einfühlungsvermögen
- Lebens- und Berufserfahrung
- Beherrschen wichtiger Führungstechniken und -instrumente