

Erfolgreiche Führung

Nach wie vor werden in vielen Unternehmen Mitarbeiter bzw. Führungskräfte ausschließlich als Kostenfaktoren angesehen. Kosten-Nutzen-Betrachtungen bzw. -Berechnungen liegen nur in den seltensten Fällen vor. Die Folge: Viele Unternehmer können überhaupt nicht einschätzen, wie „wertvoll“ ihre Mitarbeiter sind.

Eine Kienbaumstudie ergab, dass Human-Kapital-Management nur in jedem zweiten Betrieb durchgeführt wird. Laut Dürndorfer et al. wird hierbei „der Mensch als Erfolgsfaktor und nicht als Kostenstelle“ betrachtet. Im Führungsalltag vieler Unternehmen sieht dies jedoch ganz anders aus. Bei der Einstellung von Mitarbeitern und Führungskräften wird in vielen Fällen nach wie vor sehr dilettantisch vorgegangen. Dass jedoch der Verlust einer Führungskraft oder eines wertvollen Mitarbeiters mit Expertisenqualität bis über 100.000 Euro „kosten“ kann, berücksichtigen viele Unternehmer nicht. Jeder ist ersetzbar! Nur mit welchen Kosten und sonstigen negativen Auswirkungen? Kein Wunder, dass in vielen Betrieben nach wie vor die „hire and fire“-Politik auf der Tagesordnung steht.

Wie „wertvoll“ sind Mitarbeiter?

Zur richtigen Einschätzung von Führungskräften und Mitarbeitern eignen sich unterschiedliche Analysemethoden. In den ver-

gangenen zwei Ausgaben sind wir intensiv auf die Vorteile der 360-Grad-Feedback-Methode (vgl. bL-Ausgaben 06 + 07/2008) mit und ohne Fremdbeurteilung eingegangen. Den Fragebogen können Sie sich in unserem Download-Bereich herunterladen.

Neben dem Nutzen müssen natürlich auch Kosten, Probleme und Herausforderungen bei der Umsetzung dieser oder ähnlicher Führungsmethoden beachtet werden (auszugsweise in Anlehnung an Oswald Neuberger, 360-Grad-Feedback).

Die richtige Team-Einführung

Ob ein Führungsfragebogen 24, 43 oder 64 Aussagen zur Führungskompetenz beinhaltet, muss jeder Chef – basierend auf seiner Führungsphilosophie – selbst entscheiden. Idealerweise geschieht dies in Absprache mit dem Führungsteam, denn die Akzeptanz solcher Führungskompetenztools spielt eine große Rolle bei der Umsetzung.

Einige Unternehmer wird der Zeitaufwand abschrecken. Diesen Skeptikern sei gesagt, dass sich die Arbeitszeit für alle

13 Feedback-Regeln

(nach Schwäbisch & Siems)

1. Gib Feedback, wenn der andere es auch hören kann.
2. Feedback soll so ausführlich und konkret wie möglich sein.
3. Teilen Sie Ihre Wahrnehmungen als Wahrnehmungen, Ihre Vermutungen als Vermutungen und Ihre Gefühle als Gefühle mit.
4. Feedback soll den anderen nicht analysieren.
5. Feedback soll auch gerade positive Gefühle und Wahrnehmungen umfassen.
6. Feedback soll auch umkehrbar sein („Was A zu B sagt, muss auch B zu A sagen können.“).
7. Feedback soll die Informationskapazität des anderen berücksichtigen.
8. Feedback sollte sich auf begrenztes konkretes Verhalten beziehen.
9. Feedback sollte unmittelbar erfolgen.
10. Die Aufnahme von Feedback ist dann am günstigsten, wenn der Partner es sich wünscht.
11. Sie sollten Feedback nur annehmen, wenn Sie dazu auch in der Lage sind.
12. Wenn Sie Feedback annehmen, hören sie zunächst nur ruhig zu (Feedback ist ein Geschenk – Sie müssen es nicht [immer] annehmen!).
13. Feedback-Geben bedeutet, Informationen zu geben, und grundsätzlich nicht, den anderen zu verändern.

Teil 3: Human-Kapital-Management: Kosten-Nutzen-Berechnung von Mitarbeitern



Beteiligten in Grenzen hält, auch wenn anfänglich der Zeitbedarf etwas höher ist. Eine Schulung inklusive eines Follow-up-Treffens nach vier bis sechs Wochen verkürzt den Zeitaufwand und erhöht die Akzeptanz bei den Mitarbeitern erheblich.

Gerade im Vorfeld ist es notwendig, mögliche Widerstände und unbeabsichtigte negative Auswirkungen zu widerlegen. Möglicherweise sehen bestehende Führungskräfte solche Checklisten/Fragebögen als Bedrohung. In Anlehnung an Neuberger (360-Grad-Feedback) sind das beispielsweise:

- Enttäuschung aufgrund zu hoher Erwartungen
- Angst vor „Rache“ der beurteilten Person
- Einladung zum „Kuhhandel“
- Trotz, Widerstand und Protest der beurteilten Person
- Slow-down bis zur (inneren) Kündigung
- Verunsicherung der Führungskräfte

Diese Punkte lassen sich relativ leicht umgehen, wenn die Chancen, die sich durch solche Analysen ergeben, klar aufgezeigt werden.

Mehrstufige Einführungsphase

Um die Mitarbeiter step by step mit den Fragebögen vertraut zu machen, empfiehlt sich eine mehrstufige Einführung:

Schritt 1: Eigenbeurteilung: Erst mit der Selbsterkenntnis eigener Führungsstär-



ken und -schwächen und somit dem Erkennen von Chancen zur Optimierung von eigenen Führungspotenzialen sind weitere Schritte möglich und sinnvoll.

Schritt 2: Fremdbeurteilung durch:

- Vorgesetzte
- Führungskollegen
- Mitarbeiter



Nutzen Sie das body LIFE-Know-how

Nutzen Sie auch die mehrteiligen Serien „Gute Mitarbeiter finden und binden“ (bL-Ausgaben 08/2004-07/2005) und „Wie wär’s mit Teamwork?“ (bL-Ausgaben 03/2007-06/2007). Alle Artikel enthalten konkrete Checklisten und Tools im Hinblick auf mehr Führungskompetenz. Infos: www.bodylife.com/downloads

Daraus ergibt sich eine sehr wertvolle ganzheitliche Betrachtungsweise aus den insgesamt vier 90-Grad-Blickwinkeln (= 360-Grad-Feedback). Diese Führungsanalysen dürfen nicht als „Kontrollinstrument“ missbraucht werden, sondern sollten positiv als „Controllinginstrument“ interpretiert werden, wobei die Kontrolle verstärkt als Selbstkontrolle zu sehen ist.

Von Bedeutung ist auch die punktuelle Umsetzung. Üben Sie sich in den einzelnen Punkten vier bis sechs Wochen, bis

Checkliste: Der richtige Wortschatz

Feedback geben

Immer zuerst konkrete positive Rückmeldungen geben.

Nur im eigenen Namen sprechen (Ich-Botschaften statt „Man-“ oder „Du-Botschaften“).

Nicht werten, sondern beschreiben. Aufzeigen, was bestimmte Verhaltensweisen im Unternehmen bewirken.

Auf konkretes Verhalten/Handeln/Leistung beziehen, nicht auf Eigenschaften, die der Empfänger derzeit noch nicht ändern kann.

Auf konkrete Beobachtungen beziehen, nicht auf Vermutungen oder Interpretationen.

Störungen sollten immer sofort angesprochen werden.

Feedback annehmen

Feedback prinzipiell als Geschenk sehen; ich muss ja nicht jede Kritik annehmen.

Aktives Zuhören und gegebenenfalls wichtige Punkte notieren; bei Unklarheiten nachfragen; Störungen sofort ansprechen.

Nicht rechtfertigen, nicht verteidigen (der andere sieht es einfach so).

Dem Feedback-Geber deutlich machen, dass das Gesagte angekommen ist.

Feedback als Chance sehen, über das unbewusste Verhalten Aufschluss zu gewinnen.

Sich für das Feedback bedanken.

diese Kompetenz „verinnerlicht“ bzw. (unbewusst) automatisiert wurde. Dann aktivieren Sie die nächsten vier bis sechs Wochen den nächsten Punkt im Fragebogen.

Spielregeln & Kosten

Die Einführung solcher Führungsanalysemethoden erfordert eine einigermaßen entwickelte Feedbackkultur (siehe Feedbackregeln) und gegebenenfalls die Aufstellung von klar definierten Regeln (siehe Kasten). Die Implementierung eines solchen Führungsinstrumentes wird durch den Einsatz eines externen Beraters – wenn kein interner Spezialist vorhanden ist – erheblich vereinfacht.

Die Investitionen amortisieren sich in der Praxis relativ schnell, wenn zunehmende Führungskompetenz als Multiplikator bei Mitarbeitern (siehe Fragen 23, 30 etc.) im Unternehmen wirksam werden. Eine zwei-, drei- oder neunfache Umsatzrendite,

wesentliche Innovationsgeschwindigkeiten und eine drastische Senkung der Innovationsflops sprechen doch für sich. Oder?

FAZIT Fertige Führungskonzepte können niemals funktionieren; sie liefern nur das Rezept – gekocht werden muss selbst. Derzeit spürt man die Unzufriedenheit zum Thema Führung/Management in allen Branchen – weltweit. Führungskonzepte wie „Management by Helikopter“ (über allem schweben, von Zeit zu Zeit Bodenkontakt aufnehmen, viel Staub aufwirbeln und dann wieder abheben) und „Management by Jeans“ (an den wichtigsten Stellen die größten Niete platzieren) sorgen für Aufregung.

Was zeichnet eine „gute“ Führung aus? Eine Frage des Standpunktes und der (Unternehmens-)Kultur mit grundlegenden Werten! Zunehmende Komplexität, Unsicherheit, Quantensprünge sowie der geziel-

te Einsatz von Be- und Entschleunigung spielen eine große Rolle und erfordern den Einsatz neuer Führungsstrategien. Karl Drack

Literatur:

Dürndorfer et al.: Humankapitalmanagement in deutschen Unternehmen. 2005. Altmann, A.: Gesagt, getan – Business-Strategien und Pläne erfolgreich umsetzen. 2006. Becker et al.: Führungskonzepte und Führungskompetenz. 2006. Covey, R. S.: Der 8. Weg. Mit Effektivität zu wahrer Größe. 2006. Covey, R. S.: Die effektive Führungspersönlichkeit. 2008. Berth, R.: Erfolg – Überlegenheitsmanagement. 1999. Neuberger, O.: Das 360-Grad-Feedback. 2000. Covey, R. S.: Der Weg zum Wesentlichen. 2007. Murphy, E. C.: Führungs-IQ. 1998. Schwäbisch, L./Siems, M.: Anleitung zum sozialen Lernen. Senge, P.: Die Fünfte Disziplin. 1998.



Karl Drack – Abschluss als Magister der Wirtschafts- und Sozialwissenschaft an den Universitäten Linz (A) und Passau. Mehrfache Trainerlizenzen für Verkauf, Persönlichkeits-, Führungs- und Teamentwicklung. Langjähriger Studioleiter und seit 1998 knapp 40 Unternehmensberatungsprojekte und knapp 300 Einzelcoachings. Seit 1998 unterstützt er das Team der BSA-Akademie und der DHPG als Dozent und Prüfer. Kontakt: www.drack.com