

2 Kompetent führen, fordern und fördern

Es ist schon erstaunlich: ein Team, das überhaupt nicht funktionierte und laufend schlechte Arbeitsergebnisse lieferte, wächst möglicherweise nach einem Führungswechsel zu einer verschworenen Einheit zusammen und produziert daraufhin hochwertige Arbeitsergebnisse. Dieses Phänomen findet sich zum Beispiel auch oftmals bei Fußballmannschaften nach einem Trainerwechsel. Dies führt uns zu der Frage: Was macht eine gute Führungskraft aus?

2.1 Merkmale einer „guten Führungskraft“

Jeder Mensch hat bestimmte Vorstellungen darüber, welche Eigenschaften einer Führungskraft für ihn besonders wertvoll sind. Es gibt daher kein allgemeingültiges Bild für die „perfekte Führungskraft“. An einigen Merkmalen wollen wir aber aufzeigen, welche Faktoren grundsätzlich eine wichtige Rolle spielen.

Schaubild 6: Merkmale einer „guten Führungskraft“



Was heißt das für den Meister?

1. Motivation

Ein guter Meister begeistert sich für seine Arbeit und kann diese Begeisterung auch seinen Mitarbeitern vermitteln. Selbst wenn er einen „Durchhänger“ hat lässt er sich das wenig anmerken. Aussprüche wie: „Der ganze Mist nervt mich doch selber an!“ sind von ihm nicht zu hören. Er schafft es, die Mitarbeiter durch herausfordernde Tätigkeiten, die weder zu einer Über- noch Unterforderung führen, zu motivieren und bei der Sache zu sein.

2. Selbstbewusstes Auftreten

Ein guter Meister übernimmt die Verantwortung für seinen Aufgabenbereich und setzt klare Ziele. Dies schafft er durch konsequentes und situationsgerechtes Handeln, wobei er auch offen für Kritik bleibt. Durch sein vorbildhaftes Auftreten bekommt er eine natürliche Autorität.

3. Soziale Kompetenz

Der richtige Umgang mit Menschen steht hier im Mittelpunkt. Hierzu gehören Respekt und Achtung vor dem Mitarbeiter. Ein guter Meister erkennt darüber hinaus „Brennpunkte“ bei seinen Mitarbeitern und kann sich einfühlen und vermitteln.

4. Fachkompetenz

Die fachliche Qualifikation ist ein entscheidender Faktor. Der Meister muss nicht jeden Arbeitsplatz beherrschen (vgl. Kap. 1.3), aber er sollte aufgrund seines Fachwissens Lösungsvorschläge einbringen können und sollte auch die Bereitschaft zur eigenen Weiterbildung haben. Ein guter Meister ist also nicht der unerreichte „Allwissende“, sondern ein verlässlicher Ratgeber, der auch immer neu dazu lernen kann und will.

5. Organisatorisches Geschick

Ein guter Meister hat den Produktionsablauf im Griff. Er teilt seine Zeit und die anfallende Arbeit sinnvoll ein und behält immer den Überblick über seinen Bereich.

6. Kommunikationsfähigkeit

Eine offene, konstruktive Kommunikation ist der Schlüssel zu einem kollegialen Umgang zwischen Meister und Mitarbeiter (vgl. Kap. 5). Ein guter Meister kommuniziert nicht „von oben herab“, nur weil er die Befehlsgewalt hat. Er ist klar und offen, fordert aber auch seinerseits konstruktives Feedback ein. Durch die Art und Weise wie er kommuniziert fühlen sich seine Mitarbeiter respektiert.

Die hier beschriebenen Merkmale bilden nahezu einen Idealzustand ab. Nun gilt es, einerseits die Messlatte nicht unrealistisch hoch anzusetzen, andererseits aber auch den starken Willen aufzubringen, sich selbst zu reflektieren und an sich arbeiten zu wollen. Eines darf letztlich nicht vergessen werden:

Zugegeben, eine sehr gute Führungskraft zu werden ist schwierig. Leider ist es umso leichter, bei den Mitarbeitern in Missgunst zu fallen. Lesen Sie hierzu einige von uns gesammelte Zitate von Arbeitern.

Der Respekt gegenüber dem Meister geht verloren, wenn...

„er hysterische Anfälle bekommt oder völlig unverhältnismäßig reagiert“

„er nicht zwischen persönlicher Sympathie und fachlicher Leistung unterscheidet“

„er ironisch, abschätzig oder sarkastisch wird“

„er mein Vertrauen missbraucht“

„er kein gepflegtes Äußeres und gute Umgangsformen hat“

2.2 Führungsstile: Von der Theorie zur Praxis

Jede Führungskraft ist anders und hat demzufolge einen anderen Führungsstil. Die wenigstens Vorgesetzten verfolgen dabei strikt einen bestimmten Führungsstil, sondern wählen eine Form, die zu ihrer Persönlichkeit passt – allerdings mit mehr oder weniger großem Erfolg. Es ist daher interessant, sich zunächst mit den verschiedenen Stilen und Auswirkungen etwas näher zu befassen.

In der Theorie werden grundsätzlich drei übergeordnete Führungsstile unterschieden:

Tabelle 1: Führungsstile

Autoritär „Du machst, was ich will“	Kooperativ „Bringe deine Ideen mit ein“	Laisser-faire „Mache es, wie du möchtest“
<ul style="list-style-type: none"> • Wenig Spielraum für Diskussionen • Kaum Freiheit beim Erfüllen der Aufgaben • Strenge Kontrollen • Wenig Mitbestimmung durch die Mitarbeiter • Begrenzte Kommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter wird um seine Meinung gefragt • Mitbestimmung bei der Aufgabenerfüllung • Flexible Arbeitszeiten • Regelmäßige, aber weniger restriktive Kontrollen • Mehrwegkommunikation, d.h. Vorgesetzter legt Wert auf den Austausch mit seinen Mitarbeitern 	<ul style="list-style-type: none"> • Freiheit beim Erfüllen der Aufgaben • Viel Mitbestimmung durch die Mitarbeiter • Freie Arbeitszeiten • Vorwiegend Endkontrollen • Offene Kommunikation

Wahrscheinlich können Sie schon erkennen, welche besonderen Vor- und Nachteile die einzelnen Stile mit sich bringen. Der autoritäre Stil könnte als zu „hart“, der laisser-faire als zu „weich“ beurteilt werden. Der kooperative Führungsstil stellt hingegen einen Mittelweg dar. Hier wird dem Mitarbeiter einerseits Vertrauen entgegen gebracht und er kann seine Kreativität und Meinung einbringen. Er unterliegt aber andererseits auch konstruktiver Kritik sowie einem klar umrissenen Handlungsrahmen.

Welcher Führungsstil ist nun der „richtige“ ?

Zunächst einmal hängt der Führungsstil von der Persönlichkeit des Meisters ab. Darüber hinaus haben viele Unternehmen ein Führungsleitbild entwickelt, deren Umsetzung sie sich von ihren Führungskräften wünschen – so hat der VW-Konzern beispielsweise den kooperativen Führungsstil in seinem Leitbild festgeschrieben. Der Meister sollte sich selbstverständlich an dem Unternehmensleitbild orientieren. Allerdings ist es auch schwer, seine Persönlichkeit ganz und gar auf ein vorgegebenes Führungsverhalten anzupassen. So wird ein eher sozial, menschenorientierter Meister es vermutlich schwer haben, seine Mannschaft mit „harter Hand“ zu führen. Es ist in der Regel auch gar nicht notwendig und sogar oft wenig hilfreich, sich strikt an einen Stil zu halten. Viel wichtiger ist es, sich auf die jeweilige Situation und die Mitarbeiter einzustellen und sie dabei in eine positive Richtung zu lenken.

Die zentrale Frage lautet:

„Wie gehe ich mit meiner Mannschaft oder einem einzelnen Mitarbeiter in einer bestimmten Situation um und wie erreiche ich mit ihnen bzw. ihm dabei ein bestmögliches Ergebnis?“

Einen interessanten Ansatz bietet das Readiness-Level-Konzept, das an der Ohio-State-University entwickelt wurde (vgl. Schaubild 7). Es stellt die Fähigkeiten/Fertigkeiten/ Engagement (Readiness) des Mitarbeiters in den Mittelpunkt und fordert die Führungskraft auf, ihren Führungsstil entsprechend anzupassen. Der Ansatz lässt sich auf zwei einfache Aussagen reduzieren:

*Ein optimales Arbeitsergebnis bleibt immer dann aus, wenn aufgrund unterschiedlicher Ursachen die Mitarbeiter a) ihre Aufgabe **nicht verrichten können** (es fehlt an den Fähigkeiten) oder b) **nicht verrichten wollen** (es fehlt am Engagement).*

Schaubild 7: Readiness-Level von Mitarbeitern



Es ist nachzuvollziehen, dass jeder dieser „Typen“ anders geführt werden muss. Am eindrucksvollsten ist der Gegensatz zwischen den Typen 1 und 4: Während man „Typ 1“ mit klaren Anweisungen und Autorität begegnen sollte, kann man „Typ 4“ eher selbstständig arbeiten lassen; übermäßige Anweisungen und Kontrollen könnten ihn demotivieren. Basierend auf dem Readiness-Level-Konzept sprechen wir hier von einem „situativ-angepassten-Führungsstil“.

Sie haben einen besonders ehrgeizigen Mitarbeiter, der gute Arbeit leistet, aber leider auch immer einen Verbesserungsvorschlag parat hat (Typ 4) und dadurch den täglichen Arbeitsablauf eher behindert als fördert. Als Vorgesetzter könnten Sie ihn durch ständige strenge Ermahnungen in seinem Engagement bremsen. Die Stimmung würde sich wahrscheinlich enorm verschlechtern, vielleicht würde der Mitarbeiter eines Tages nur noch das Notwendigste tun. Eine andere Möglichkeit wäre es, sich in einem Gespräch auszutauschen. Sie könnten ihn für sein Engagement loben, ihm aber unmissverständlich klarmachen, dass die tägliche Arbeit erledigt werden muss. Gemeinsam könnten sie einen Plan für anfallende „Extra-Projekte“ erstellen, die in der Verantwortung des Mitarbeiters stehen. So fühlt sich der Mitarbeiter ernstgenommen und ist befriedigt, wenn er seine gesonderten Aufgaben erledigen darf.

Fallbeispiel

Sie führen also „situativ-angepasst“, indem Sie

- die Persönlichkeit,
- die Fähigkeiten und das Engagement sowie
- die jeweiligen Umstände der Mitarbeiter

berücksichtigen.

2.3 Eigene Denk- und Verhaltensmuster prägen den Führungsstil

Das Handeln eines Menschen ist sehr stark von seinen eigenen Denk- und Verhaltensmustern bestimmt, die unter anderem durch den bisherigen Lebens- und Berufsweg geprägt wurden. Es ist einfach, das Denken und die Verhaltensweisen beizubehalten, die einem selbst zum Erfolg verholfen haben. Ein Meister hat bestimmte Erfahrungen gemacht, die unbewusst in die Führung seiner Mitarbeiter einfließen und zuweilen setzt er deshalb gleiches Denken bei ihnen voraus. Sich dieser Tatsache bewusst zu werden ist der erste Schritt um seinen Führungsstil zu formen. So gibt es Meister, die sich ihren Platz auf eine sehr egoistische und autoritäre Art und Weise erarbeitet haben. Oder andere, die durch große Eigeninitiative und Genauigkeit viel erreicht haben. Andere wiederum waren immer sehr kompromissbereit und sind durch ihre „weichen“ Eigenschaften aufgestiegen.

Hierzu folgende Fälle:

In einer Firma mit relativ flachen Hierarchien wird Herr Simons als neuer Vorgesetzter eingesetzt, der die Umsatzzahlen verbessern soll. Herr Simons hat sich durch egoistischen Kampfgeist in seinem ehemaligen Unternehmen durchgesetzt, in dem er unter einer sehr autoritären Führung einen hohen Arbeitseinsatz forderte. Simons entlässt auch mal Personal und erwartet von seinen Mitarbeitern sehr viel. Es kommt vermehrt zu Überstunden. Auf Klagen der Mitarbeiter, dass sie sich überfordert fühlen, reagiert er mit Sätzen wie