

Das Beziehungsgerippe

Ohne ein minimales Set an Führungsinstrumenten kann keine Organisation erfolgreich gestaltet, geführt und weiterentwickelt werden. Und erst aufbauend auf diese entstehen echte innere Beziehungen.

von Dr. Hans Fischer (*)

Die Führungsinstrumente eines Unternehmens sind vergleichbar mit den Navigationsmitteln eines Schiffes, der Seekarte, dem Kompass oder Lot. So wie sich diese Hilfsmittel im Laufe der Zeit verändert haben, so haben sich auch die Führungsinstrumente eines Unternehmens gewandelt, immer in enger Beziehung mit den Mitarbeitenden.

Stellen Sie sich folgendes Szenario vor: Sie sind Teamleiter oder Teamleiterin und müssen am Ende des Geschäftsjahres Ihre sieben Mitarbeitenden korrekt und fair beurteilen. Ihre Beurteilung, die zudem salärrelevant ist, soll in einem motivierenden Mitarbeitergespräch mitgeteilt werden. Ihr Arbeitgeber stellt Ihnen aber weder für die Mitarbeiterbeurteilung noch für das -gespräch Unterlagen zur Verfügung. D.h. das «Führungsinstrument» ist ein leeres Blatt Papier.

Es scheint klar, dass eine solch anspruchsvolle Aufgabe nur von wenigen Führungskräften erfolgreich bewältigt werden könnte, ohne dass willkürliche Beurteilungen und ungerechte Salärpassungen resultieren. Dies umso mehr, da Mitarbeiterbeurteilungen die arbeitsrechtliche Grundlage für später zu erstellende Arbeitszeugnisse darstellen. «Mitarbeitende haben das Recht, periodisch beurteilt zu werden», dies gemäss dem Schweizerischen Obligationenrecht. Der Grossteil der Führungskräfte wäre überfor-

dert und gravierende Führungsfehler wie Willkür, Fehlbeurteilungen, Ungerechtigkeiten und Misstrauen wären das Resultat.

Ob gross oder klein

Mit rund 99 Prozent bilden die KMU in der Schweiz die überwältigende Mehrheit der marktwirtschaftlichen Unternehmen. Diese Unternehmen mit weniger als 249 Mitarbeitenden stehen für rund zwei Drittel aller Arbeitsplätze. Gegenüber den Grossen zeichnen sich gerade KMU dadurch aus, dass sie schlanke Strukturen aufweisen, wirksam und effizient sind. Grosse Unternehmen dagegen verfügen über viele, manchmal zu viele Führungsinstrumente und vernachlässigen dabei vielfach die persönlichen Beziehungen. Demgegenüber sind persönlich gelebte Beziehungen gerade die Erfolgsfaktoren von KMU. Doch auch sie kommen nicht ohne ein minimales Set von Führungsinstrumenten aus. Dies darum, weil zeitgemässe Führungsinstrumente Willkür verhindern, wichtige soziale Aufgaben erfüllen und einen messbaren Erfolg bewirken. Dies trifft auf der Mitarbeiterebene insbesondere für die zwei wichtigsten Führungsinstrumente, die Mitarbeiterbeurteilung und die Zielvereinbarung, zu. Wie soll später ein Arbeitszeugnis korrekt erstellt werden bei fehlender



Hans Fischer

Mitarbeiterbeurteilung?

Wie soll sonst in einer auch kleinen Organisation gewährleistet werden, dass beispielsweise die Leistung und das Verhalten der gesamten Belegschaft ohne ein strukturiertes Füh-

rungsinstrument und ohne einheitliche Kriterien beurteilt werden können?

Die Basis ganz oben legen

Bei der Zielvereinbarung und der späteren Beurteilung der Zielerreichung werden insbesondere beide Aspekte, nämlich die gelebten Beziehungen und ein professionelles Führungsinstrument benötigt. Um Ziele zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden wirksam zu vereinbaren, muss ein Vorgesetzter die Stärken und das Verbesserungspotenzial der Mitarbeitenden kennen. Dies geht nicht ohne gute und gelebte Beziehungen. Sowohl die Zielvereinbarung wie auch die Beurteilung der Zielerreichung setzen zwingend ein Führungsinstrument voraus. Die Praxis zeigt regelmässig, dass sich gerade beim Vereinbaren von Zielen die bewährte SMART-Formel (Ziele sind: klar-messbar-erreichbar-realistisch-terminiert) noch nicht überall durchgesetzt hat.

Auf der Geschäftsleitungsebene sind die Strategie, das Budget und das Leitbild primäre Führungsinstrumente. Bei einem fehlenden oder nicht gelebten Leitbild kann die Ausrichtung der gesamten Belegschaft auf die Umsetzung der Strategie zu wenig unterstützt werden. Fehlt ein konzeptionell durchdachtes, ganzheitliches Gehaltskonzept in einer Organisation, können die wichtigsten Gehaltsgerechtigkeiten wie leistungsgerecht, anforderungsgerecht und marktgerecht, nicht erfüllt werden. Sind diese drei Voraussetzungen nicht erfüllt, werden Demotivation und gar Frustration der Mitarbeitenden gefördert.

Den idealen Mix finden

In der Arbeitswelt braucht es eine Balance zwischen gelebten Beziehungen und einer

minimalen Zahl von zeitgemässen Führungsinstrumenten. Es ist ja gerade das Zusammenspiel der konsistenten Mittel und Instrumente zwischen Führung und Organisation, die sich gegenseitig unterstützen. Die Unternehmensführung bezweckt, das Verhalten aller Mitarbeitenden eines Unternehmens so zu beeinflussen, dass die Ziele mit einem Minimum an Aufwand erreicht werden können (= Verhaltenssteuerung). Organisation und Führung, konkret also Führungsinstrumente und zwischenmenschliche Beziehungen, sind die beiden wichtigsten Formen, mit deren Hilfe das Verhalten der Mitarbeitenden so strukturiert und koordiniert wird, dass die geplanten Unternehmensziele realisiert werden können. Wichtig dabei ist, dass die verschiedenen Führungsinstrumente untereinander konsistent sind und sich gegenseitig unterstützen. Überregulierungen durch unnötige und unweckmässige Führungsinstrumente sind zu vermeiden. Gleichzeitig muss beim Fehlen der wichtigsten Führungsinstrumente das Rad immer wieder von Neuem erfunden werden. Bei den Führungsinstrumenten gilt daher der Grundsatz: «So viele wie nötig, so wenige wie möglich.» Währenddem zwischenmenschliche Beziehungen täglich und jederzeit stattfinden, setzt man Führungsinstrumente gezielt mit einem entsprechenden Zeitbezug ein. So wirken Budgets und Jahrespläne kurzfristig, Bereichsstrategien mittelfristig sowie Leitbild und Unternehmensstrategien langfristig.

Gelebte Beziehungen schaffen eine Vertrauensbasis, die Grundlage für Glaubwürdigkeit. Professionelle und zeitgemässe Führungsinstrumente tragen bei zur gezielten Entscheidungsfindung, zur nachhaltigen Mitarbeitermotivation, zur erfolgreichen Mitarbeiterführung und konstruktiven Zusammenarbeit. Letztlich unterstützen sie eine Unternehmenskultur – also gelebte Beziehungen – von eigenständig handelnden und entscheidenden Mitarbeitenden.

(*) Hans Fischer ist Inhaber der Dr. Hans Fischer pbl, performance by leadership (www.fischer-pbl.ch).