



Coaches.at - Newsletter 3. Quartal 2010

In Zeiten der Unsicherheit, des schnell wechselnden Auf und Abs, ist es besonders wichtig, dass Führungskräfte ihren MitarbeiterInnen klare Orientierung geben über den gemeinsamen Weg in die Zukunft.

Wie das gehen könnte, lesen Sie im dritten Newsletter 2010.

Autor dieses Artikels: Mag. Gerhard Ratz



Orientierung geben als Führungsaufgabe (Leading) 1/4

Wenn wir in unseren Beratungen, Seminaren und Coachings „Orientierung geben“ als eine wesentliche Aufgabe einer Führungskraft postulieren, hören wir sehr oft den verzweifelten Aufschrei: „Ich soll Orientierung geben? Ich hab doch selber keine Ahnung, wie`s weitergeht!“. Häufig wird diese Klage durch den Satz: „Und von oben kommt auch nichts, woran ich mich orientieren kann und das länger als 3 Tage Gültigkeit hat!“ ergänzt.

Ja, Führungskräfte haben`s tatsächlich schwer. Die wirtschaftlich turbulenten Zeiten, die Ungewissheit über die weitere Entwicklung und die (besser oder schlechter kassierte) wenig hilfreiche Orientierungslosigkeit der Wirtschaftsbesse und Politiker in Zeiten einer permanenten Veränderung hinterlassen bei vielen Führungskräften oftmals echte Ratlosigkeit. Viele von ihnen sind nicht nur mit den Sorgen der Mitarbeiter, sondern natürlich auch mit ihren eigenen Ängsten konfrontiert und suchen mehr oder weniger erfolgreich nach einem Weg, ihrer Aufgabe dennoch verantwortungsvoll gerecht zu werden.

Aus unserer Sicht ist es Pflicht von Führungskräften, dafür zu sorgen,

- von den eigenen Vorgesetzten die notwendige Orientierung einzufordern und (egal ob das möglich ist oder nicht)
- sich für sich und in sich Klarheit über den weiteren Weg zu schaffen und
- diese Klarheit an die eigenen MitarbeiterInnen weiter zu geben bzw. mit ihnen zu erarbeiten

Ergebnisse einer Gallup-Studie

Das Gallup Institut (Gallup-Engagement-Index 2008) hat erhoben, dass in Deutschland nur 13 % der Beschäftigten eine echte Verpflichtung gegenüber ihrem Unternehmen verspüren, hoch engagiert arbeiten und ihre Tätigkeit als befriedigend empfinden („Hohe emotionale Bindung“).

67% der Arbeitnehmer hingegen fühlen sich kaum noch an ihr Unternehmen gebunden und machen Dienst nach Vorschrift. Sie sind bereit, das Unternehmen zu verlassen, sobald sich eine gute Gelegenheit ergibt („Geringe emotionale Bindung“).

Und ganze 20% der Dienstnehmer werden als „aktiv unengagiert“ bezeichnet: sie sind verärgert über ihr Unternehmen, geben dieser negativen Haltung zu ihrer Arbeit und zum Arbeitgeber oft aggressiv Ausdruck, sie zeichnen sich durch mangelnde Produktivität aus und haben innerlich bereits gekündigt („Ohne emotionale Bindung“).





Wie lässt sich Orientierung geben im Sinne des Leadings beschreiben?



Orientierung geben als Führungsaufgabe (Leading) 2/4

Orientierung geben im Sinne des Leadings lässt sich folgendermaßen charakterisieren:

- Leading umfasst alle Führungsaktivitäten, die dem Mitarbeiter Orientierung im Arbeitsalltag liefern.
- Leading steckt den Rahmen ab, innerhalb dessen die Mitarbeiter sich in ihrer Individualität und Vielfalt entwickeln können und sollen.
- Leading bedeutet keinesfalls die Empfehlung eines autoritären Führungsstils, sondern geht davon aus, dass „Orientierung geben“ eine ebenso wichtige Dienstleistung am Mitarbeiter ist wie Coaching. Beide Führungsbereiche sollen den Mitarbeiter dabei unterstützen, seine Aufgaben bestmöglich (im Sinne der Zielerreichung) bewältigen zu können.
- Leading ist nur mit einer wertschätzenden Haltung dem Mitarbeiter gegenüber erfolgreich durchführbar. Nicht „Ich sage Dir, wo's lang geht, weil ich besser bin als Du!“ sondern „Es ist meine Aufgabe als Führungskraft, im Interesse des gesamten Systems „Unternehmen“ für Orientierung zu sorgen - soweit dies in einer höchst komplexen Welt möglich ist.“
- Leading bedeutet keinesfalls, dass ich als Führungskraft alle Maßnahmen, die Orientierung schaffen, allein bewältigen muss. Das Einbeziehen der Mitarbeiter, ihres Know-Hows und ihrer Kreativität wird zum Beispiel bei der Entwicklung von Strategien in höchstem Maße hilfreich und sinnvoll sein. Es ist jedoch die Aufgabe eines Leaders, diese Prozesse anzuregen, zu organisieren, mit seiner Energie, seinem Commitment und seinem Know-How voranzutreiben und zum Abschluss zu bringen. Und es wird unter anderem von seiner Glaubwürdigkeit und Konsequenz abhängen, wie engagiert die Mitarbeiter an der Umsetzung dieser Strategien arbeiten.
- Leading setzt kein „Heldentum“ der Führungskraft voraus, auch der oft ge- oder missbrauchte Begriff „Charisma“ ist aus unserer Sicht kein Persönlichkeitsmerkmal einer Führungskraft, die erfolgreich Orientierung geben kann. So genannte charismatische Führer können leicht zu Verführern werden. Wir brauchen jedoch Menschen in Führungspositionen, die durch ihre eigene ehrliche Überzeugung und Begeisterung „ansteckend“ wirken und dadurch Großes bewegen können – und gleichzeitig dafür sorgen, dass Mitarbeiter weiterhin selber denken und unabhängig bleiben.
- Leading heißt auch, durch Information und das Vermitteln der Wichtigkeit des jeweiligen individuellen Beitrags die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrer Aufgabe und dem Unternehmen zu ermöglichen. Identifikation wiederum heißt nicht, dass die Mitarbeiter sich selbst aufgeben müssen, um im großen Ganzen aufzugehen. Identifikation verlangt nicht den Verzicht auf Individualität und Vielfalt, und schon gar nicht Unterwerfung unter eine gleichmachende Ordnung. Identifikation meint vielmehr, dass Menschen bereit sind, zu etwas Gemeinsamem Ja zu sagen, sich selbstverantwortlich für das Commitment zu entscheiden, dabei zu sein und ihre Fähigkeiten einzubringen, auch die Fähigkeit, Kritik zu äußern und eine andere Meinung zu haben. Leading darf vom Mitarbeiter kein „Ich opfere mich für mein Unternehmen auf“ verlangen, sondern ermöglicht ein „Ich bin in diesem Unternehmen, weil ich hier die Möglichkeit habe, mich einzubringen (weil ich weiß, worum es geht), Sinn in meinem Tun zu finden und dafür Anerkennung zu erhalten.“

Einige Fragen zur Selbstreflexion:

- Wie leben Sie die Unternehmenswerte/das Leitbild/die Spielregeln vor?
- Welche Erwartungen an das Verhalten Ihrer Mitarbeiter (z.B. Pünktlichkeit, Engagement, Sachlichkeit in Diskussionen, Lösungsorientierung, Respekt im Umgang etc.) haben Sie?
- Wie sehr haben Sie den Eindruck, dass alle Ihre Mitarbeiter die strategischen Vorgaben verstehen, sie mittragen und umsetzen?
- Was sind aus Ihrer Sicht die drei wichtigsten Werte und Normen in Ihrem Bereich? Wogegen dürften Ihre Mitarbeiter auf keinen Fall verstoßen?
- Gibt es in Ihrem Unternehmen ein klares System der Zielvereinbarung? Wenn nein: Wie stellen Sie dennoch sicher, dass Sie und Ihre Mitarbeiter klare Ziele verfolgen können?
- Wie wichtig nehmen Sie Kontrolle? Wie diszipliniert sind Sie dabei? Was hindert Sie möglicherweise daran, konsequenter dranzubleiben?



Coaches.at - Newsletter 3. Quartal 2010

Welche Grundannahmen und Grundwerte sind beim Orientierung geben hilfreich?



Orientierung geben als Führungsaufgabe (Leading)

3/4

Hilfreiche Grundannahmen

- Menschen funktionieren unterschiedlich. Im systemischen Sinn ist es daher wichtig, unterschiedlichen Mitarbeitern Orientierung in entsprechend passender Form zu geben.
- Mitarbeiter brauchen Sinn und Orientierung, um engagiert und zielorientiert arbeiten zu können.
- Abgestimmt im Team zu arbeiten macht glücklich und motiviert (nach Viktor Frankl).
- Damit Leistung über einen längeren Zeitraum hinweg gebracht werden kann, ist Anerkennung notwendig.
- Lernen und Umsetzen erfolgt immer in drei Schritten: Kennen – Erkennen – Können
- Orientierung ist nicht nur notwendig bei der Unternehmensmission, den Strategien, dem Leitbild und den Werten, sondern auch im Führungsalltag bei der Zielvereinbarung und –kontrolle, bei den regelmäßigen Meetings, den kleinen Interventionen, in Projekten, bei der Organisation, der Personalauswahl und –entwicklung.

Hilfreiche Grundwerte

- Mitmenschlichkeit, Wertschätzung
- Empathie
- Akzeptanz
- Authentizität
- Vertrauen
- Achtsamkeit
- Innere Überzeugung
- Ich bin Gestalter, nicht Opfer
- Erfolge suchen, nicht Misserfolge vermeiden
- Bevollmächtigt Macht ausüben
- Vom Entweder-Oder zum Sowohl-Als auch
- Nachhaltigkeit und Verantwortung
- Vorbild sein

Sprüche zum Thema:

Wenn das Leben keine Vision hat, nach der man sich sehnt, die man verwirklichen möchte, dann gibt es auch kein Motiv, sich anzustrengen.
Erich Fromm

Ein Schiff, das seinen Hafen nicht kennt, für das ist kein Wind günstig.
Seneca

Richtung weisen kann nur, wer selbst Richtung hat.
Peter Zürn

Du wirst morgen sein, was du heute denkst.
Buddha

ERZÄHLE es mir – und ich werde es VERGESSEN.
ZEIGE es mir – und ich werde MICH ERINNERN.
Lass es mich TUN – und ich werde es BEHALTEN.
Konfuzius





Orientierung geben als Führungsaufgabe (Leading) 4/4

So können Sie Orientierung sicher vermeiden

- **Wozu braucht man Strategien? Weg damit!**
- **Unbedingt hohe Ziele alleine festlegen und den Mitarbeitern vorknallen! Wer sie nicht erreicht, gehört nicht in Ihr Team.**
- **Keine Werte und Verhaltensregeln. Sie sind sowieso den meisten Mitarbeitern fremd.**
- **Kein Feedback. Das raubt Energie und Zeit.**
- **Keine Meetings. Das viele Gequatsche hält nur von der Arbeit ab.**
- **Keine Antworten auf Warum-Fragen. Dahinter stecken meist Ausreden.**
- **Keine Motivation! Das sollen (laut Sprenger) die Mitarbeiter ja selbst.**

Werkzeuge des Leadings und wie man sie einsetzen kann, um Orientierung zu geben

- Unternehmensmission, -strategie und –leitbild: Sie müssen vom Top-Management definiert werden und an alle Mitarbeiter kommuniziert werden. Die Einbindung aller ist besonders dort notwendig, wo es um das Wie der kreativen Umsetzung geht.
- Zielvereinbarungen: Sowohl Bereichs- als auch Individualziele müssen die Unternehmensstrategien unterstützen. Sie sind nur dann wirkungsvoll, wenn sie „vereinbar“ sind. Das braucht meist mehr Zeit als üblicherweise dafür verwendet wird. Überprüfen Sie auch, ob alle individuellen Ziele mit einander abgestimmt sind mit den Bereichszielen decken.
- Zielkontrollen: Kontrollen (im Sinne des Controllings) bedeuten eine Unterstützung und Steuerung der Umsetzung. Laufend sollte die Führungskraft ihre Mitarbeiter dabei unterstützen, die Zielverfolgung nicht aus den Augen zu verlieren und letztendlich alle vereinbarten Ziele zu erreichen. Dazu sollte man auch manchmal „lästig“ sein.
- Projektmanagement: Alle Projekte sollten einen klaren Zusammenhang mit der Strategie haben. Wichtig ist, dass das Topmanagement dies permanent verfolgt und an alle Projekt-Stakeholder konsequent kommuniziert.
- Organisation und Prozesse sollten klare Orientierungen darstellen für alle Mitarbeiter.
- Aufgabenschwerpunkte und Kompetenzanforderungen sollten für alle Stellen definiert sein und dafür sorgen, dass möglichst reibungsfrei gearbeitet werden kann.
- Strategisch orientierte Personalentwicklung konzentriert alle Maßnahmen auf die für den zukünftigen Unternehmenserfolg notwendigen Kompetenzen, Fähigkeiten und das Knowhow.
- Die Aufnahme neuer Mitarbeiter orientiert sich an den strategisch wichtigen Kompetenzen. Darauf ist bei den Auswahlverfahren besonders zu achten.
- Meetingkultur: Schwerpunkt in allen Meetings sollte das konsequente Verfolgen der (strategischen) Unternehmensziele und das permanente Bemühen sein, Lösungen für zufriedene Kunden zu finden.
- Alle Führungsinterventionen (und damit alle Formen von Feedback) haben als Fokus die Steuerung der Aktivitäten zur Zielerreichung und des Mitarbeiterverhaltens, wie es im Unternehmensleitbild fixiert wurde.
- Life-Work-Balance: Es wird immer mehr Aufgabe der Unternehmen, dafür zu sorgen, dass der Sinn der Arbeit und der Sinn des (privaten) Lebens und der persönlichen Entwicklung für den Mitarbeiter kompatibel sind. Unternehmen, denen das gut gelingt, haben in Zukunft die Nase vorn.

Resümee:

Orientierung geben kann gelingen – mit einem richtigen Mix aus hilfreichen Grundhaltungen, konsequent eingesetzten Werkzeugen und einer reflektierten Erfahrung.

Details erfahren Sie in unserem Buch:

„Orientierung geben in schwierigen Zeiten - So führen Sie Ihre Mitarbeiter durch den Wandel!“
Haberleitner/Deistler/Ratz
Redline Verlag München, 2010

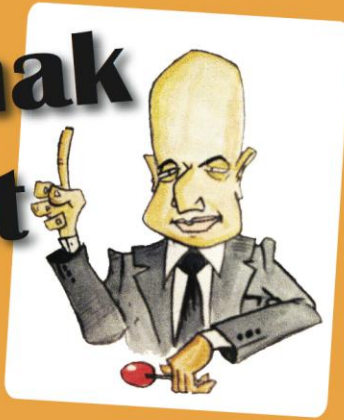
Alles Gute beim Umsetzen wünscht Ihnen

Gerhard Ratz



Coachak meint

...



Coaches.at - Newsletter 3. Quartal 2010

Coachak-Kommentar



Wozu brauchen meine Leute Orientierung? Im CSI-Zeitalter?

Ja, das frage ich mich. „*Hirn und Bauch schalten wir aus, wir haben die Crime Scene Investigation! Und was der Alte sagt, das interessiert uns sowieso nicht.*“ So ungefähr hört sich das an, wenn ich zufällig ein paar Pausengespräche mit anhöre. Digitale Aufnahme – mit Minikamera, versteht sich!

Na ja, zugegeben, ein wenig übertrieben ist das schon. Bin heute einfach nicht gut drauf. Wir hatten die letzten Nächte wieder einmal Dauereinsatz und so was schlägt sich auf das Gemüt. Ist doch wahr! Ärgern tue ich mich trotzdem des Öfteren über meine Youngsters. Technologisch, da sind sie super drauf, alle Achtung! Aber was Hausverstand und Bauchgefühl betrifft, können sie immer noch was lernen von mir. Da bestehe ich drauf.

Es gibt heute ja so viele moderne Worte: Leading, Coaching und was weiß ich noch alles – und für alles gibt es Tools dazu! Brauchen wir das und hilft uns das? Auf meinen Lolli will ich jedenfalls nicht verzichten und den lasse ich mir auch durch nichts ersetzen. Nicht durch Controlling (ich halte es lieber mit der guten alten Kontrolle), Corporate Culture (eher eine Unkultur, mehr ist dazu nicht zu sagen), Life-Work-Balance (die ist für uns sowieso ein Witz), ...

So, jetzt geht's gleich zur nächsten Einsatzbesprechung. Und da können sie sich drauf verlassen, meine Jungspunde, dass ich ihnen gleich sagen werde, wo's lang geht. Damit sie mir nicht zu übermütig werden, mir nicht dauernd die Projektbudgets sprengen und die Meetingkultur in den Keller ziehen! Die Liste wird lang, das seh' ich schon.

Entzückend, (meine) Babys.



Coaches.at - Newsletter 3. Quartal 2010



Was Sie als verantwortungsbewusste Führungspersönlichkeit tun können, um für klare Orientierung bei Ihren Mitarbeiter/innen zu sorgen.



Orientierung geben als Führungsaufgabe (Leading)

Praxistipp verfasst von Paul Lürzer, MSc

Das **Orientierungskleeblatt** hat als Erfolgsboten vier Blätter, um ausreichend Klarheit über Ausgangspunkt, Ziel und Rahmenbedingungen bei den Mitarbeiter/innen zu schaffen und erfolgreiche Führungsarbeit leistbar zu machen.

1. Verschaffen Sie sich selber eine passende Orientierung. Information und Grundlagen finden Sie mit Sicherheit im Dialog mit der nächsten Führungsebene, im Leitbild, im letzten Geschäftsbericht, in der Aufgabenbeschreibung der Organisationseinheit, in den Unternehmenszielen.
Sollten Sie wider Erwarten nicht fündig werden, führen Sie einen Findungsprozess durch. Am besten zweigeteilt: einmal Sie alleine, einmal mit Ihrem Team. Als Methode empfehle ich kreative Strategien, wie zB Disney und Reteaming. Scheuen Sie nicht die Arbeit mit Ihrem Team und präsentieren Sie das Ergebnis auch Ihrem Vorgesetzten. Lassen Sie auch hier Veränderung zu.
2. Finden Sie klare Botschaften über das, WAS Sie erreichen wollen und beschränken Sie sich beim WIE auf Führungs-, Team-, und Kommunikationsregeln.

Im Herzbergschen Sinne sind das jetzt die Hygienefaktoren, wohl wissend, dass das alleine noch nicht zufrieden macht.

Ehrliche Anerkennung am Weg zur Zielerreichung schafft das dann alle Mal.

Sagen Sie Ihren Mitarbeiter/innen, was Ihnen wichtig ist. Somit wissen diese, woran Sie sind, können sich besser zurechtfinden und sind weniger von der „Stillen Post“ in der Organisation beeinflussbar.

3. Aktivieren Sie Ihre Mitarbeiter/innen zur Mitgestaltung in allen Belangen, die nicht die Führungsarbeit betreffen. Das erhöht die Akzeptanz und die Bereitschaft sich an die Vereinbarungen zu halten. Denken Sie an den Prozess des MbO (Management by Objectives). Die Arbeit wird mit großer Sicherheit aufwendiger und dafür mit mehr Erfolg belohnt. Teilen Sie Ihren Mitarbeiter/innen auch Ihre Führungsaufgabe und das damit verbundene „kontrollieren“ mit. Gemeint ist weniger das Lenin'sche „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“, als mehr das steuernde „auf Kurs halten“. Somit haben Ihre Mitarbeiter/innen auch darüber Klarheit, was von ihnen erwartet wird.

4. Seien Sie Ursache, zeigen Sie sich von Ihren besten Seiten. Der Systemiker Matthias Varga von Kibed pflegt zu sagen: „In einem System ist jenes Element, das über die meisten Handlungsoptionen verfügt, das steuernde.“ Und bekanntlich lautet eine Führungsweisheit: wer nicht steuert, wird gesteuert. Oder mit Watzlawick gesprochen: „Für eine Führungskraft, die nur den Hammer als Führungsinstrument zur Verfügung hat, sind alle Aufgaben einzig Nägel“.

Das heißt, vermeiden Sie jede Form von unnotwendigem Druck! Seien Sie flexibel und agieren Sie situativ mit Ihren Führungsinstrumenten. Kommunizieren Sie offen. Schaffen Sie für Ihre Mitarbeiter/innen klare Rahmenbedingungen die Orientierung geben und nicht die Erfolgchancen einschränken.

