

Management in der Unternehmung: Optimieren zwischen den Interessen der Firma und den Mitarbeitererwartungen

# Sind Sie ein guter Vorgesetzter?

Wie stark soll ein Vorgesetzter die Erwartungen seiner Mitarbeiter berücksichtigen? Oder ist er ausschliesslich den unternehmerischen Zielen verpflichtet? Erfolgreiches Management sollte Unternehmensziele und gleichzeitig Mitarbeitererwartungen berücksichtigen. Mitarbeiter wollen keinen Vorgesetzten, der mit ihnen auf Schmusekurs geht und sich nur an ihren Wünschen orientiert. Sie wollen aber auch keine Führungskraft, die über Leichen geht und die Leute für hohe Unternehmensziele ausnutzt.

Rolf Leicher

Der «Führungsstil» wird vom Unternehmen als Richtlinie festgelegt, z. B. Management by Objectives. (Führung durch Zielvereinbarungen). Die vom Management vorgegebenen Ziele realisiert der Vorgesetzte (auch Teamleiter) mit seiner Mannschaft im geplanten Zeitraum. Das «Führungsverhalten» gibt dem Vorgesetzten einen gewissen Spielraum bei der täglichen Arbeit auf die individuellen Eigenarten des einzelnen Mitarbeiters einzugehen. Lange Zeit wurde die Frage nach dem richtigen Führungsstil diskutiert. Derzeit ist in den Unternehmensleitbildern der kooperative Stil aktuell. Es ist nicht immer einfach, Unternehmensziele und Belange der Mitarbeiter gleichzeitig zu berücksichtigen. Bei der Führung entscheidet der Vorgesetzte oft personenbezogen je nach Mitarbeitertyp wie er ihn führt. Idealerweise wird das Wissen, die Eigenart und die Kompetenz des Mitarbeiters individuell berücksichtigt. Gerade das macht den kooperativen Führungsstil aus, ist aber nur in Kleingruppen realisierbar. Ideal ist es, wenn der Vorgesetzte für maximal 15 Mitarbeiter alleine die Personalverantwortung trägt. Denn Vorgesetzte müssen mit allen Mitarbeitertypen klar kommen, vergleichbar mit dem Marathonläufer, der mit allen Widrigkeiten des Wetters zurecht kommt um unter den ersten das Ziel zu erreichen.

## Unterschiedliche Führungsstile

1. autoritär: Der Vorgesetzte entscheidet, ordnet an, setzt auch Zwangsmittel ein
2. teamorientiert: Der Vorgesetzte sorgt für ein funktionierendes Team
3. motivierend: Motivation und Ziele stehen im Mittelpunkt
4. delegierend: Grundsatz ist die Delegation von Aufgaben und Verantwortung

5. kooperativ: Arbeitsgruppen arbeiten autonom, der Vorgesetzte koordiniert. Die Mischung der unterschiedlichen Stile stellt eine besondere Herausforderung dar und ist in vielen Situationen erforderlich. Der Wechsel ist für Mitarbeiter meist eine Überraschung.

## Erwartungen an Vorgesetzte

Ein Grundbedürfnis der Mitarbeiter: Sie wollen informiert werden, vor allem, wenn es direkt um ihre Tätigkeit geht. Deshalb müssen neue Aufgaben und Änderungen in der Organisation rechtzeitig bekannt gegeben werden, einschliesslich

der Hintergrundinformationen. Informationsdefizite werden immer wieder beklagt, aber auch der Overkill an Informationen. Das Führungsverhalten wird kritisiert, wenn Vorgesetzte bei der Leistungsbeurteilung ihres Teams nicht gerecht sind. Gleichbehandlung aller ist oberstes Prinzip, ein Verstoß dagegen fast unverzeihlich. Besonders im Kritikgespräch darf es keine Unterschiede zwischen einzelnen Mitarbeitern geben. Wer seine Mitarbeiter respektiert und wertschätzt, entspricht ihren Erwartungen. Bei der Delegation von Aufgaben erwarten die Mitarbeiter höherwertige



Verantwortungsbereiche und nicht nur Routinetätigkeiten. Entsprechend der Qualifikation sollte besonders auf Über- oder Unterforderung geachtet werden. Ein Vorgesetzter, der auch einen eigenen Fehler zugeben kann, verschafft sich Respekt, denn es gibt immer noch viele, die eigene Fehler anderen in die Schuhe schieben oder verdrängen. Hat ein Mitarbeiter einen besseren Vorschlag, erwartet er Anerkennung, auch wenn seine Idee nicht gleich realisierbar ist. Der Aufbau des Teams und die Sorge um das gute Betriebsklima sind wichtige Funktionen der Führung und werden grundsätzlich von allen sehr geschätzt.

Der moderne Vorgesetzte versteht sich als Coach seines Teams, berät den Einzelnen und hat keine Bedenken, dass einer besser werden könnte als er.

**Idealerweise hat der Vorgesetzte diese Persönlichkeitsmerkmale. Er ist: gerecht, verlässlich, hilfsbereit, offen, geduldig, tolerant, teamorientiert, motivierend, überzeugend und vor allem menschlich und damit sympathisch.**

Führung beruht auf der Beziehung zwischen Menschen und konzentriert sich nicht nur in der Anwendung von Ma-



**Führungsstil: autoritär oder kooperativ?**

Merkmale: autoritärer Stil	Merkmale: kooperativer Stil
1. Einzelentscheidung	Entscheidung im Team
2. Anordnen	Erst besprechen, dann anweisen
3. Durchsetzen	Überzeugen
4. Kritisieren	Korrigieren
5. Fremdkontrolle	Eigenkontrolle
6. Starres Entlohnungssystem	Erfolgsbeteiligung
7. Keine Entwicklungschance	Mitarbeiterförderung
8. Selbst erledigen	Delegieren
9. Überfordern	Anerkennung von Leistungsgrenzen
10. Zurückhalten von Informationen	Offene Kommunikation

**So führen Sie erfolgsorientiert**

	Ja	Selten	Nein
1. Ich informiere mein Team rechtzeitig und vollständig über alles, was wesentlich ist.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ich fördere die fachliche Entwicklung jedes Einzelnen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ich sehe im Mitarbeitergespräch den idealen Weg zur Vertiefung der Zusammenarbeit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Ich bin offen für Ideen und nehme mir Zeit, sie zu prüfen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Ich treffe Entscheidungen nicht alleine, sondern gemeinsam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Ich übertrage Zuständigkeit und Verantwortung an das Team.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Ich stehe in schwierigen Fragen mit Rat und Tat zur Verfügung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Ich kontrolliere nur Arbeitsergebnisse und vermeide unangemessene und zu häufige Kontrollen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Ich behandle alle gleich und gerecht und bevorzuge keinen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Durch Kritik und Anerkennung beurteile ich die Leistung und motiviere meine Leute, ihr Bestes zu geben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Je häufiger Sie «Ja» angekreuzt haben, desto besser.**

nagementtechniken. Führungsinstrumente sind dann ideal, wenn es Übereinstimmung zwischen den Grundsätzen des Unternehmens und den Erwartungen der Mitarbeiter gibt. Dadurch entsteht auch Motivation, die im Management wichtig ist. Mitarbeiter erwarten vor allem Lob und Anerkennung und legen Wert auf gutes Betriebsklima.

Allerdings müssen auch für den Vorgesetzten die Voraussetzungen zur Führung stimmen. Er muss genügend Zeit für sein Team haben und nicht voll im Tagesgeschäft stecken. Denn wer mit Tagesarbeiten voll ausgelastet ist, hat wenig Zeit für die Führung und überlässt alles seinen Leuten, statt sich als Teamleiter zu betätigen.

Das Informationsmanagement ist eine besondere Herausforderung für die Führungskraft. Immer wieder werden Klagen laut, dass Mitarbeiter zu wenig oder zu spät informiert sind. Oft fehlen verlässliche Informationen, die für Entscheidungen der Mitarbeiter wichtig sind. Der Informationsbedarf hat gerade im technischen Bereich gewaltig zugenommen, andererseits gibt es auch die kritische Grenze (Overkill an Informa-

tionen). Die Informationsverarbeitung beansprucht Zeit, die keiner mehr hat. Deshalb braucht es einen Filter, der nutzlose Informationen sperrt. Der Vorgesetzte weiss, welche Informationen er wem zustellt: Techniker brauchen andere Daten als Kaufleute. Datenbanken schaffen schnelle Übersicht, müssen aber aktuell gepflegt sein.

**Das Wir-Gefühl**

Was stärkt die Arbeitsfreude mehr als ein kräftiges «Wir-Gefühl»? Vermitteln Sie Ihrem Team das Gefühl, Teil des gemeinsamen Erfolgs zu sein. Fördern Sie deshalb Kommunikation nach innen und aussen. Laden Sie Ihre Mannschaft mal zum Essen ein. Das zeigt, dass man geschätzt und anerkannt wird. So stärken Sie die Identifikation mit dem Betrieb und fördern die Bereitschaft, private Interessen in Stosszeiten auch mal zurückzustellen und Mehrarbeit ohne Frust zu leisten. Auch das Private spielt eine wichtige Rolle: Vergessen Sie niemals den Geburtstag Ihrer Mitarbeiter. Manchmal sind gerade die kleinen Dinge wichtig für die Motivation des Einzelnen. ■