

09. März 2015 - 08:30 | Führung

Chefs als Dienstleister am Mitarbeiter

Dr. Dieter Hohl

Immer mehr Führungskräfte sehen sich weniger als Vorgesetzte, sondern als Dienstleister ihrer Mitarbeiter. Doch dazu braucht es überzeugende Strategien, um aktiv und erfolgreich zu deren Wachstum und Weiterentwicklung beizutragen.

Für eilige Leser: Eine Kurzzusammenfassung finden Sie [hier](#).



Erst in wenigen Instituten ist der Paradigmenwechsel gelungen, sodass sich Führungskräfte als Dienstleister der Mitarbeiter verstehen.

(Fotos: fotolia)

„Der Filialleiter in der Sparkasse als Dienstleister seiner Mitarbeiter?“ So mancher wird jetzt die Hände über dem Kopf zusammenschlagen und sich entsetzt fragen, ob nun „die Affen den Zoo regieren“ sollen. Doch hinter dem Terminus verbirgt sich zwar ein Paradigmenwechsel, der ein Umdenken auf den Führungsetagen notwendig macht. Mit einer revolutionären Umkehr der Besitzverhältnisse in der Sparkasse jedoch hat er nichts zu tun.

Vielmehr ist damit die Haltung der Führungskraft gemeint, die darauf abzielt, den Mitarbeitern alle Stolpersteine aus dem Weg zu räumen, die sie daran hindern könnten, Topleistungen zu erbringen. Es ist der Wunsch der „dienenden“ Führungskraft, aktiv und offensiv zum Wachstum der Berater und Mitarbeiter beizutragen.

Pointiert ausgedrückt: Wer sich weiterhin als autoritärer Befehlsgeber definiert und von den Mitarbeitern verlangt, ungefragt Anweisungen von oben zu akzeptieren und zu befolgen, schadet der Entwicklung der Sparkasse, weil er Mitarbeiter derart tief in die Demotivationsfalle stößt, dass diese keine guten Arbeitsergebnisse mehr erzielen können.

Mitunter fehlt die Führungskompetenz

Aber kommt das heutzutage überhaupt noch vor? Dass Führungskräfte Befehle erteilen, Gehorsam verlangen und keinen Widerspruch dulden? Nun: In der Theorie herrscht Einigkeit darüber, dass der mitarbeiterorientierte Führungsstil angemessen ist – die Praxis zeigt jedoch ein

anderes Bild. Anders sind die Ergebnisse zahlreicher Untersuchungen nicht zu erklären. Darin bemängeln Mitarbeiter etwa unzureichende Kommunikationsfähigkeit und Führungskompetenz ihrer Chefs. Dazu einige Beispiele: Eine internationale Umfrage des Düsseldorfer Personalberaters Rundstedt ergab bereits 2011, dass nur 21 Prozent der befragten Mitarbeiter ihrem Chef eine Bestnote erteilen und mit ihm zufrieden sind. Bemängelt wird vor allem die Meinungs- und Entscheidungsschwäche der Vorgesetzten.

Eine Umfrage des Beraters Cegos unter rund 1.500 Führungskräften zeigt, dass 31 Prozent der Befragten weniger als 30 Prozent ihrer Arbeitszeit in die Mitarbeiterführung investieren. Und Befragungen des Marktforschers Gallup bestätigen jedes Jahr aufs Neue, dass die mangelhafte emotionale Bindung der Mitarbeiter an ihre Arbeitgeber mit den Managemententscheidungen der Führungskräfte in einem Zusammenhang steht. Diese Zahlen zeigen: Ein Paradigmenwechsel hin zur „dienenden“ Führungskraft ist dringend notwendig!

Der Ansatz „dienende“ Führungskraft geht einher mit einer erheblichen Ausweitung der Verantwortung des Filialleiters: Er wäre dann sowohl Dienstleister des Kunden als auch des Mitarbeiters. Ob ihm dieser Spagat gelingt, hängt letztlich davon an, wie er die Gretchenfrage der Mitarbeiterführung beantwortet. Man sollte sich fragen, was besser ist:

- Der mitarbeiter- und menschenorientierte Führungsstil, der den Menschen grundsätzlich als eigenverantwortliches Individuum akzeptiert und ihm zutraut, sich motiviert für die Sparkassenziele einzusetzen?
- Der aufgabenorientierte Führungsstil, bei dem der Filialleiter sich nicht scheut, dem Mitarbeiter auch einmal „den richtigen Weg“ zu weisen, ihn also als jemanden sieht, den man zuweilen zu seinem Glück zwingen muss?

Die gesellschaftliche Entwicklung bringt es mit sich, dass es der rein aufgabenorientierte Führungsstil immer schwerer hat. Und das ist auch gut so: Denn gerade die leistungsorientierten Mitarbeiter wollen als Individuen ernst genommen werden. Wer sie als bloße Funktionsträger und Aufgabenerfüller behandelt, darf nicht mit ihrem Engagement rechnen.

Wachstumsorientierte Feedbackgespräche führen

Verdeutlichen lässt sich das an einem Beispiel: Einem Berater ist ein gravierender Fehler unterlaufen, mit der Konsequenz, dass ein wichtiger Geschäftskunde verärgert ist – im Kundengespräch hat sich der Berater grob unhöflich verhalten. Das ist eigentlich unverzeihlich. Der Filialleiter hat nun mindestens zwei Reaktionsmöglichkeiten:

- Er kritisiert den Mitarbeiter heftig, kreidet ihm sein Fehlverhalten an und droht mit schmerzhaften Sanktionen bis hin zur Abmahnung.
- Er betrachtet den Fehler als Lernchance und Wachstumsmöglichkeit, den Mitarbeiter weiterzuentwickeln.

Aber bitte: Letzteres heißt nicht, über den Fehler hinwegsehen. Im Gegenteil: Der Filialleiter führt mit dem Berater ein wachstumsorientiertes Feedbackgespräch. Gemeinsam erarbeiten sie Strategien, die dem Berater helfen, künftig solche Fehler zu vermeiden. Vielleicht ist eine Schulung hilfreich und notwendig.

Entscheidend ist, dass die „dienende“ Führungskraft in dem Vorfall die Wachstumspotentiale erkennt und den mitarbeiterorientierten Führungsstil einsetzt, um den Mitarbeiter als Ratgeber zu unterstützen, ohne jedoch nun bei allen Entscheidungen die Belange der Mitarbeiter einseitig in den Vordergrund zu schieben. Denn selbstverständlich ist der Filialleiter nach wie vor für die Umsetzung der Sparkassenziele und den Primat der Kundenorientierung zuständig. Zugleich aber ist er in der Lage und bereit, die Mitarbeiterperspektive einzunehmen und die Anliegen der Berater bei Entscheidungsprozessen einfließen zu lassen.

Zu mehr Wachstum und Erfolg verhelfen



Napoleonischer Führungsstil sollte im 21. Jahrhundert out sein.

Das Konzept der „dienenden“ Führungskraft umfasst mehrere Prinzipien, wobei der wichtigste Grundsatz besagt, dass der Filialleiter seinen Beratern zu mehr Wachstum und Erfolg verhelfen will. Dazu stellt er fest, über welche Stärken ein Mitarbeiter verfügt, um diese noch mehr auszubauen. Die Führungskraft klärt ab, wo es Kompetenzschwachpunkte gibt und ergreift Maßnahmen, um zu Verbesserungen zu gelangen: durch Weiterbildung, durch Coaching, durch ihre Führungsarbeit.

Eine wachstumsorientierte Führungskraft ist weder der napoleonische Feldherr, der seine Gefolgschaft als Vor-Gesetzter autoritär in die Schlacht führt, weil er weiß, „was das Beste für die Mitarbeiter“ ist. Sie ist aber auch nicht der beziehungsorientierte „Softie“, der um jeden Preis ein Vertrauensverhältnis zu den Mitarbeitern aufbauen will. Vielmehr zeichnet sich der Filialleiter dadurch aus, dass er das Konzept „Fordern und Fördern“ umsetzt, um zum Wachstum beizutragen, und zwar zum Wachstum der Sparkasse und zur Entfaltung der Potentiale, über die jeder Mitarbeiter verfügt. Zugleich aber fordert er Leistung – das Motto lautet also:

- „Wer Leistung fordert, muss Sinn bieten. Wer Sinn bietet, darf Leistung fordern.“

Menschlich kompetent und authentisch führen

In manchen Unternehmen gilt: „Der Mensch steht im Mittelpunkt“ – und allzu häufig folgt der unausgesprochene Zusatz: „... und damit im Wege.“ Der Mitarbeiter wird geradezu als Hindernis angesehen – eine typische Aussage eines Vorgesetzten lautet: „Ich habe zu wenig Zeit, die nächste Konferenz wartet schon, das Mitarbeitergespräch um 14:00 Uhr passt mir derzeit überhaupt nicht ins Konzept.“ Das sind Ausreden derjenigen, die vor allem damit beschäftigt sind, Arbeitsabläufe zu optimieren, Konferenzen zu planen und über der Hektik des operativen Tagesgeschäfts ihre eigentliche Aufgabe vergessen: das wachstumsorientierte Führen von Menschen.

Als Dienstleister der Mitarbeiter führt der Filialleiter weniger durch die formale Autorität, die ihm aufgrund seiner Position in der Hierarchie „von Amts wegen“ verliehen ist, sondern durch eine persönliche Autorität, die auf der Akzeptanz der Mitarbeiter beruht. Diese Akzeptanz erhält zuallererst die authentische Führungspersönlichkeit, die sich als Coach ihrer Mitarbeiter versteht, die (auch) den Menschen im Mitarbeiter sieht, dem mit Fairness, Ehrlichkeit und Toleranz begegnet werden sollte.

Kommunikationskompetenz ausbauen

Den richtigen und allein selig machenden Führungsstil gibt es nicht. Entscheidend ist darum die Fähigkeit zum situations- und personenangemessenen Führen, bei dem der Filialleiter die konkreten Umstände und Rahmenbedingungen berücksichtigt. Als Dienstleister seiner Berater will er diese nicht über-reden, sondern mit (sachlichen und auch emotional gefärbten) Argumenten über-zeugen. In der Kommunikation mit ihnen berücksichtigt der Filialleiter darum die folgenden Leitlinien:

- Wenn Fehler oder Missstände angesprochen werden müssen, geschieht dies immer nur im Beisein des unmittelbar Betroffenen und unter Achtung des Selbstwertgefühls des Beraters.
- Er kritisiert produktiv und konstruktiv und gibt helfendes, unterstützendes und zukunftsorientiertes Feedback.
- Jeder Mitarbeiter führt ein Privatleben, das er nicht an der Bürotür abstreift. Er ist nicht nur „Humankapital“. Darum: Der Filialleiter erkundigt sich, wie es „zu Hause geht“, gratuliert dem Berater zum Geburtstag, kurz: Er weiß Bescheid über den Mitarbeiter als „Privatmensch“.
- Ein freundliches „Guten Morgen“, „Danke schön“ und „Tschüs“ zeigen: Der Chef nimmt den Berater auch als Persönlichkeit wahr.
- Jeder Mensch braucht Bestätigung. Wenn ein Berater eine zufriedenstellende Arbeit abgeschlossen hat, zeigt der Filialleiter ihm, dass er diese Leistung bemerkt hat. Ein kleines Lob zwischen Tür und Angel, eine nette E-Mail, eine positive Erwähnung seiner Leistung im Mitarbeitergespräch, ein aufmunterndes Wort im Meeting – der Chef zollt immer dann Anerkennung, wenn es gerechtfertigt ist.

Führungsverständnis hinterfragen



An ihre dienende Funktion sollte sich eine Führungskraft vor allem bei Meinungsverschiedenheiten erinnern.

Der Paradigmenwechsel hin zur „dienenden“ Führungskraft erfordert vom Filialleiter in aller Regel ein konsequentes Umdenken: Das setzt voraus, dass er sein bisheriges Führungsverständnis und Menschenbild unter die kritische Lupe legt und sich fragt, welche Veränderungsprozesse er in Gang setzen muss, um als „dienender“ Filialleiter agieren zu können.

Schwierig gestaltet sich „Führung“ immer dann, wenn zwischen gefordertem und gelebtem Führungsverhalten eine Lücke klafft. Wenn sich der Filialleiter auf dem Papier einem positiven Menschenbild und dem partnerschaftlichen Führungsstil verpflichtet fühlt, in der Realität jedoch die Überzeugung dominiert, der Mitarbeiter sei vor allem Mittel zum Zweck, muss er an seinem Führungsverständnis arbeiten. Denn natürlich hilft die Überzeugung, dass sich jeder Berater prinzipiell motiviert und eigeninitiativ für die Interessen „seiner“ Sparkasse einsetzen will, in der Führungspraxis das Ideal der „dienenden“ Führungskraft zu leben.

Fazit

Als „dienende“ Führungskraft verfolgt der Filialleiter das Ziel, den Mitarbeiter dabei zu unterstützen, bestmögliche Arbeitsergebnisse zu erzielen. So manche Führungskraft lehnt das Konzept ab, weil sie sich nicht damit abfinden kann, sich als „Diener“ der Mitarbeiter zu sehen. Der Begriff „Diener“ sollte in der Bedeutung aufgefasst werden, dass die Führungskraft dem Mitarbeiter als Förderer und Begleiter zur Seite steht.

Autor

Dr. Dieter Hohl ist Trainer, Autor, Referent und Inhaber der Firma impuls! Training – Beratung – Recruiting in Gießen.