

Hegele Langversion:

Die effektive Führungspersönlichkeit: Prinzipienorientiert managen

Autor: Stephen R. Covey

Einleitung:

In dem Werk „Die effektive Führungspersönlichkeit: Prinzipienorientiert managen“ wird ein Schlaglicht auf die verschiedenen Führungsstile geworfen und anhand der prinzipienorientierten Führung aufgezeigt, welche Vorteile diese gegenüber den anderen häufig praktizierten Führungsstilen hat.

Dr. Stephen R. Covey gilt als der Top-Experte auf dem Gebiet des „Human Performance Management“. Er ist als Sprecher auf internationalen Bühnen ebenso gefragt, wie als Berater von Unternehmen und Instituten. Zu seinen Klienten zählen multinationale Konzerne, Top-Manager und Regierungschefs. Stephen Covey ist Mitbegründer und Vice Chairman des weltweit operierenden FranklinCovey Instituts, mit mehr als 140 internationalen Vertretungen. Und er ist ein Visionär, der vor allem an Effektivität als Motor für das Wachstum von Individuen und Unternehmen glaubt.

Stephen Coveys Kernthema ist „effektiv arbeiten und leben“. Es ist zentrales Motto seiner Bücher und seiner zahlreichen Vorträge. Seine Prinzipien und Visionen bilden auch die Grundlage der Arbeit des FranklinCovey Instituts, das für seine Kunden „messbare Effektivitätssteigerung“ mit Hilfe von speziell entwickelten Programmen und Analyse-Instrumenten erarbeitet.

Stephen R. Covey, Die effektive Führungspersönlichkeit: Prinzipienorientiert managen, 4. Auflage 2008, 221 Seiten, Preis: Euro 24,90,-, ISBN-10: 3593385260 / ISBN-13: 978-3593385266, Campus Verlag

Drei Arten von Stärke im Vergleich

Im Folgenden drei Beispiele, auf was Führungsstärke basieren kann:

1. Stärke durch Zwang:

Der Führende erzeugt bei seinen Mitarbeitern Angst. Sie rechnen mit schlimmen Folgen, wenn sie seine Anweisungen infrage stellen. Sie arrangieren sich und erzeugen den Anschein von Loyalität. Ihre Energie kann schnell in destruktive Kanäle fließen, wenn ihnen niemand mehr über die Schulter blickt oder befürchtete Sanktionen entfallen. Die vermeintliche Autorität hat keinen dauerhaften Bestand. Sobald das Kontrollsystem nicht mehr greift, ist auch der Einfluss dahin. Zudem führt die übermäßige Kontrolle zur Bündelung von unnötig vielen Kräften und Energien bei den Mitarbeitern, die sich aus diesem Antrieb heraus neue, nicht kontrollierbare Widerstandsformen suchen.

2. Stärke durch Nutzen

Beziehung ruht auf den für beide Seiten vorteilhaften Austausch von Gütern und Leistungen. Die Untergebenen bieten Fähigkeiten, Interesse, Talent und Unterstützung, der Führende bietet im Gegenzug Wissen, Geld, Aufstiegschancen. Aus dem Glauben heraus, dass der Chef bestimmte Vorteile verschafft, halten sie sich an die Spielregeln und tun was für ihn.

Solange die Geführten das Gefühl haben, dass sich Geben und Nehmen die Waage halten, sind sie mit dem Chef zufrieden. Die Beziehung ist das Ergebnis gelungener Einflussnahme.

Die Geführten werden ausschließlich ihrer beruflichen Leistungen wegen respektiert. Die meisten Unternehmen wenden derzeit dieses Prinzip an.

3. Prinzipienorientierte Stärke:

Die Führenden sind absolut integer und vertrauenswürdig, aufgrund dessen wird ihnen viel Vertrauen und Respekt entgegen gebracht. Die Mitarbeiter erkennen die Führungsstärke freiwillig an. Ihr Engagement stellt ein kluges, aufrichtiges und bedingungsloses Leisten dar.

Die Grundlage basiert auf gegenseitigem Respekt. Entscheidungen werden ausschließlich auf der Grundlage von anerkannten Werten getroffen. Die Vorstellungen beider Seiten sollen zusammenkommen, dies kann allerdings nicht erzwungen werden.

Die Prinzipienorientierte Stärke entsteht, wenn beide Seiten ihre jeweiligen Interessen einem höheren Ziel unterordnen, was gemeinsames Ideal voraussetzt. Kontrolle wird hierbei von innen ausgeübt – nämlich durch Selbstkontrolle. Der Führende kann dann Einfluss nehmen, wenn der Geführte an die Vertrauenswürdigkeit glaubt.

Die prinzipienorientierte Führungsstärke kommt angewandt bisher selten in den Unternehmen vor.

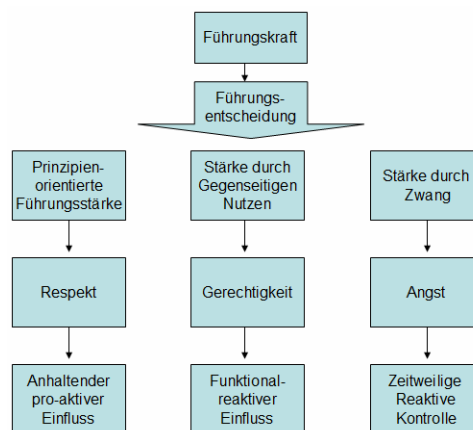


Abbildung 1 - angelehnt am Original des Autors
Der Prozess der Einflussnahme

Innerhalb eines Führungsstils bedarf es gewisser Instrumente, um Einfluss nehmen zu können.

10 Instrumente der Einflussnahme

Ein Führender dem großer Respekt entgegengebracht wird, genießt auch viele Einflussmöglichkeiten. Doch was kann eine Führungskraft tun, um an Respekt und Einfluss zu gewinnen?

- **Überzeugungskraft:** Die eigene Position und Pläne müssen überzeugend dargestellt werden, dabei sollen aber auch immer die Ideen der Mitarbeiter und ihre Perspektiven ehrlich angenommen werden. Besonders wichtig im Kommunikationsprozess ist das Was, Wie und Warum. Bis das Ergebnis für beide Seiten zufrieden stellend ist, muss der Kommunikationsprozess in Gang gehalten werden.
- **Geduld:** Fehler und Misserfolge von Mitarbeitern, eigene Ungeduld, sind kurzfristige Widerstände, die den Blick auf langfristige Ergebnisse nicht einschränken dürfen.
- **Sanftheit:** Wenn sich andere öffnen und in diesem Moment angreifbar sind, darf man niemals taktlos oder hart sein.
- **Lernbereitschaft:** Man muss akzeptieren, dass man nicht auf alles eine Antwort haben kann. Von den Standpunkten, Urteilen und Erfahrungen der Geführten kann der Führende viel lernen.
- **Toleranz:** Die Mitarbeiter können nicht immer in Bestform sein. Deshalb ist es wichtig ihr Selbstwertgefühl zu stärken und mit negativen Werturteilen sparsam zu sein. Im Zweifelsfall sollte immer das Unschuldsprinzip gelten.
- **Freundlichkeit:** Es sind die vielen kleinen Dinge, die zusammen das Große ausmachen und Beziehungen am Leben erhalten. Deshalb sollte der Führende sich einfühlsam und rücksichtsvoll zeigen.
- **Offenheit:** Die gegenwärtige Situation der Geführten muss respektiert werden, zugleich muss sich der Führende über ihre Zukunftschancen und Perspektiven umfassend informieren. Weiterhin muss auf Absichten, Wünsche, Werte und Ziele geachtet werden, um sich nicht rein auf das Verhalten zu beschränken.
- **Mitfühlende Konfrontation:** Fehler und Irrtümer sollten nachgesehen werden, auch für Kurskorrekturen sollte Verständnis gezeigt werden, dies schafft eine Klima der Wärme, in dem sich die Geführten auch mutiger zeigen.
- **Innere Beständigkeit:** Neben den Techniken bezieht sich der Führungsstil auch auf Werte, die kontinuierlich vorgelebt werden müssen. Der Führungsstil reflektiert, wer man ist und wer man einmal sein wird.
- **Integrität:** Worte und Gefühle stimmen mit den Gedanken und Handlungen überein. Der Führende hat ohne schlechte Absichten und Vorteilsdenken das Wohl seiner Mitarbeiter im Sinn und strebt nach Kongruenz; Ziele müssen regelmäßig überprüft werden.

Einstellungen und Verhaltensweisen:

Bestimmte Einstellungen und Verhaltensweisen tragen wesentlich zu einer gelungenen Kommunikation bei.

Einstellungen:

- Man unterstellt niemandem schlechte Absichten und zweifelt weder an seiner Aufrichtigkeit noch an seiner Vernunft.
- Die Beziehung ist einem wichtig und man möchte unterschiedliche Auffassungen klären. Man lässt sich helfen die Angelegenheit aus Sicht des Gegenübers zu sehen.

- Man ist offen für andere Sichtweisen und bereit sich zu ändern.

Verhaltensweisen:

- Zuhören, um zu verstehen
- Reden, um verstanden zu werden
- Einen Dialog beginnen mit einem gemeinsamen Bezugspunkt oder mit einem Punkt, an dem Übereinstimmung herrscht. Dabei tastet man sich dann langsam in die Bereiche vor, in denen die Meinungen auseinander liegen.

Sprache und Beziehung:

Die entscheidende Dimension in der Kommunikation ist die Beziehung. In einer schlechten Beziehung gibt es stetige Hindernisse, jedes Wort muss genau bedacht werden, weil es eine negative Reaktion auslösen könnte. Es herrscht Misstrauen zwischen den beiden Parteien, dies verhindert ein genaues Nachdenken über das Gehörte bzgl. Bedeutung und Inhalte.

In einer harmonischen Beziehung bedarf es hingegen fast keiner Worte. Aufgrund des großen Vertrauens wird nicht jedes gesagte Wort auf die Goldwaage gelegt.

Das oberste Prinzip beim Zuhören muss sein, die Absicht der Botschaft zu verstehen, ohne ihren Inhalt von vornherein zu verwerfen. Dazu ist es nötig geduldig zu sein und dem anderen Zeit zu lassen, um ihn wirklich zu verstehen, bevor wir unsere Gefühle ausdrücken und verstanden werden können. Dies gelingt, wenn wir den Gesprächspartner bis ins kleinste Detail zusammenfassen können.

Weitere Aspekte sind Mitgefühl und Einfühlungsvermögen. Ersteres bedeutet zu fühlen, wie es der Gesprächspartner tut, Zweiteres, dass wir die Gefühle verstehen, weil wir seine Sichtweisen kennen. Durch Einfühlungsvermögen erkennt der andere, dass man offen, lernbereit und beeinflussbar ist. Man kann andere nur dann beeinflussen, wenn diese das Gefühl haben, auch den anderen beeinflussen zu können.

Stephen R. Covey erkennt dreißig Wege der Einflussnahme, die in drei Verhaltenskategorien eingeordnet sind:

- a. Vorbild sein: die anderen Menschen sehen
- b. Gute Beziehungen aufbauen: sie fühlen
- c. Anleitung geben: andere hören



Abbildung 2 - angelehnt am Original des Autors
Pyramide der Einflussnahme

Die dreißig Wege der Einflussnahme:

1. Keine unfreundlichen Worte aussprechen – auch nicht bei Provokation. Schweigen ist die beste Art der Selbstbeherrschung.
2. Geduld mit den anderen haben. Geduld ist ein aktiver Vorgang, da sie natürliches Wachstum in kleinen Schritten bedeutet.
3. Menschen von ihren Verhalten und Leistungen trennen. Jeder Mensch verdient es geachtet zu werden. Man muss auf nutzlose Vergleiche und herablassende Urteile verzichten.
4. Gutes im Verborgenen tun, ohne dass der Profitierende davon erfährt. Dadurch steigen das eigene Selbstwertgefühl und die Selbstachtung, weil uns der Wert viel bewusster wird.
5. Pro-aktive Reaktionen zeigen. Ein Entscheidungsprozess setzt voraus, dass man sich Gedanken macht, Meinungen bildet und die Reaktionen bewusst darauf abstimmt. Entscheidungen zu treffen bedeutet in der Folge, Verantwortung zu übernehmen für das eigene Denken und Tun.
6. Versprechen einhalten, dies schafft Einflussmöglichkeiten.
7. Auf den eigenen Einflussbereich konzentrieren. Der Versuch innerhalb seiner Kontrollmöglichkeiten etwas zu bewirken, erweitert diese dadurch.
8. Das Gesetz der Liebe leben. Indem wir Menschen unsere Liebe zeigen, vermitteln wir ihnen Sicherheit und Selbstwert.
9. Anderen Menschen nur Gutes unterstellen. Jeder Mensch verfügt über Potenziale und Fähigkeiten, die im Verborgenen schlummern.
10. Zuerst verstehen, um dann verstanden zu werden. Bei Gesprächen volle Aufmerksamkeit schenken.
11. Offen, ehrliche Äußerungen und Fragen belohnen.
12. Verständnisvoll reagieren, auf Gefühle eingehen. Dies löst drei positive Dinge aus. Man gewinnt an Klarheit über Gefühle und Probleme, hat mehr Mut zu verantwortungsbewusster Unabhängigkeit und schafft echtes Vertrauen.
13. Wenn man sich verletzt fühlt, Initiative ergreifen und die Angelegenheit von sich aus klären. Das führt zu einer positiven Grundstimmung und vermeidet Rachezüge.
14. Fehler eingestehen und sich dafür entschuldigen. Es ist wichtig dem anderen zum Ausdruck zu bringen, wo man seiner Meinung nach Fehler gemacht hat.
15. Streitigkeiten meiden. Auf Argumente oder Beschuldigungen, welche im Streit vorgebracht werden, sollte nicht geantwortet werden – andernfalls schürt man Feindseligkeit.
16. Schrittweises Vorgehen beim Aufbau von Beziehungen.
17. Beziehungen pflegen.
18. Zuerst beeinflussen lassen. Wenn jemand das Gefühl hat, dass man sich um ihn kümmert und seine Probleme versteht, hat er gleichzeitig das Gefühl den anderen beeinflussen zu haben. Daraus kann sich eine große Offenheit entwickeln.
19. Toleranz üben. Den Gegenüber so annehmen wie er ist. Ansonsten wird defensives Verhalten zementiert. Das Gefühl akzeptiert zu werden, befreit einen Menschen von dem Bedürfnis, seinen Wert ständig beweisen zu müssen.
20. Nicht nur auf den Inhalt des Gesagten konzentrieren, sondern auch das Herz sprechen lassen. Man sollte sich dem Gegenüber freundlich und heiter zeigen, auch wenn man nicht seinen besten Tag hat.
21. Kampf- und Fluchtverhalten vermeiden – besser ist es über die Unterschiede zu reden.
22. Sich Zeit nehmen. Es gibt Momente, in denen lehren angebracht ist, aber auch andere in denen man es nicht tun sollte. Wenn der Lernende sich sicher fühlt und keinen

negativen Stimmungen unterworfen ist, dann gilt Ersteres - Zweiteres, wenn der andere Hilfe und Unterstützung braucht.

23. Konsens über Grenzen, Regeln und Erwartungen herbeiführen.
24. Man sollte nicht aufgeben, aber auch nicht immer nachgeben. Menschen sollten die Konsequenzen ihres Verhaltens unmittelbar sehen und erfahren.
25. In wichtigen Lebensabschnitten da sein. Wie können wir auf andere Einfluss nehmen? Indem wir erst nachdenken und dann handeln und uns dabei nicht von Emotionen leiten lassen, die unseren Einfluss gefährden können. Man sollte sich bewusst halten, dass Menschen eher nach Gefühl, denn nach Ratio handeln.
26. Die Sprache der Logik und des Gefühls sprechen. Wenn man keine gemeinsame Sprache spricht, sollte man dem anderen Zeit widmen, um ihm seine Wichtigkeit zu zeigen. Geduld üben und damit ausdrücken, dass man bereit ist sich anzupassen, weil es der andere wert ist. Aufrichtiges Bemühen den anderen richtig zu verstehen. Gefühle offen ausdrücken und auf Übereinstimmung mit den nonverbalen Signalen achten.
27. Effektiv Delegieren. Dies erfordert Mut, weil es das Risiko birgt, dass andere auf Kosten unserer Zeit Fehler machen. Dieser Mut besteht aus Geduld, Selbstbeherrschung und aus dem Glauben an das Potenzial des anderen.
28. Mitarbeiter an sinnvollen Projekten beteiligen. Dies sind solche, wo den Mitarbeitern der Sinn und Zweck des Projekts zuvor deutlich gemacht wurde. Die Menschen sollten von Beginn an in die Planungs- und Denkprozesse eingebunden werden.
29. Das Gesetz der Ernte lehren. Im Frühjahr muss das Feld bestellt werden, um im Herbst ernten zu können. Besonders das Entlohnungssystem sollte so gestaltet sein.
30. Verantwortungsbewusstes Handeln lehren, indem man natürliche Konsequenzen für sich sprechen lässt. Wer es wirklich ernst mit den Menschen meint, kann es auch akzeptieren, wenn er Missfallen zu ertragen hat, weil dies von untergeordneter Bedeutung ist.

Drei Kardinalsfehler

Beim Versuch Einfluss auf andere Menschen zu nehmen, lauern folgende drei Gefahrenquellen.

- a. Man gibt zuerst Ratschläge, bevor man den anderen verstanden hat. Doch wenn man den anderen noch nicht richtig verstanden, sich nicht in seine Situation und in seine Gefühlslage versetzt hat, ist es nicht möglich ihn zu beraten. Er wird so den Rat nicht annehmen.
- b. Versuch Beziehungen aufzubauen, ohne eigene Verhaltensweisen und Einstellungen zu verändern. Doch wenn andere vermehrt feststellen, dass man nicht aufrichtig war, wenn man Widersprüchlichkeit spiegelt, dann kann keine Technik funktionieren. Deshalb auf Beständigkeit und Ehrlichkeit setzen.
- c. Ein gutes Beispiel zu sein und eine gute Beziehung zu haben reichen nicht aus. Man muss Diskussionen in Gang setzen über die Vision, über Rollen, Ziele, Richtlinien und Maßstäbe.

Welche Wege bieten sich aus dem Führungsdilemma?

Als hilfreiche Unterstützung bieten sich die Instrumente der prinzipienorientierten Führung an, mit deren Hilfe klassische Konflikte gelöst werden können.

Dabei gilt es zwei wichtige Prinzipien zu beachten:

- Empowerment auf der Managementebene: Wie sieht Führungsarbeit aus, wo großes Vertrauen herrscht?
Mitarbeiter müssen nicht überwacht werden, weil sie sich selbst steuern und wenn nötig auf einen zukommen und nach Hilfe bitten. Um den Mitarbeitern Orientierung zu geben, ist es wichtig Leistungsvereinbarung zu treffen. So können die Mitarbeiter an der eigenen Leistungsbeurteilung mitwirken.
- Ausrichtung auf der Organisationsebene: Unternehmen, in denen wenig Vertrauen, dafür hohe Kontrolle herrscht, ist die Struktur sehr hierarchisch aufgebaut.
In einem Unternehmen, in dem großes Vertrauen herrscht, sind die Strukturen sehr flach und flexibel. Die Führungsspanne ist sehr groß, weil die Mitarbeiter sich selbst überwachen und ihre Arbeit erledigen, ohne das ständig jemand sie ermahnt.

Viele Probleme wirken sich störend in den Unternehmen aus, im Folgenden sollen sieben chronische Probleme in Unternehmen aufgezeigt werden:

1. Es gibt keine gemeinsame Vision und Werte. Dies kann daher rühren, dass das Unternehmen es versäumt hat, solche zu etablieren und kein Leitbild dazu kommuniziert oder es nicht schafft diese Visionen und Werte in den Köpfen der Mitarbeiter zu verankern.
Die Ausarbeitung solcher Werte und Visionen braucht nicht nur Zeit und Geduld, vielmehr müssen die Mitarbeiter an ihr auch beteiligt werden. Ein Unternehmensleitbild sollte wirtschaftliche, wie finanzielle Bedürfnisse ansprechen, aber auch soziale/ zwischenmenschliche, psychologische/ entwicklungsbezogene Bedürfnisse. Darüber hinaus das Bedürfnis einen Beitrag zum Gemeinwohl zu leisten. In vielen Unternehmen sind die psychologischen Bedürfnisse und das menschliche Streben nach Weiterentwicklung nicht berücksichtigt. Doch wenn die Aussage zum Leitbild des Unternehmens auf Zurückhaltung stoßen, so kann man sicher sein, dass es auch zu mangelndem Engagement für diese Unternehmen bei den Angestellten führen wird.
2. Fehlendes strategisches Denken.
Die Strategie weist Mängel auf/ vermittelt das Leitbild des Unternehmens nicht ausreichend/ geht an der Realität des Unternehmensumfelds vorbei.
Eine gute strategische Planung reflektiert Vision und Umfeld gleichermaßen und leitet sich direkt aus dem Unternehmensleitbild und den aktuellen Gegebenheiten ab, sodass das Produkt- und Dienstleistungsportfolio nicht veralten. Ein solches Gleichgewicht zu schaffen erfordert ein gutes Urteilsvermögen und ein feines Gespür für Veränderungen. Engagement und Gewissen des Einzelnen müssen auf ein gemeinsames Wertesystem ausgerichtet sein.
3. Mangelhafte Ausrichtung.
Die Unternehmensstrukturen sind nicht auf die gemeinsamen Werte und die Systeme nicht auf die Vision ausgerichtet. Struktur und Systeme sind nicht auf die Strategie abgestimmt.

Ohne ein allgemein anerkanntes Wertesystem ist keine innere Sicherheit möglich. Heutzutage wird Sicherheit zumeist in starren Strukturen und Systemen gesucht, weil diese schön überschaubar und damit beherrschbar erscheinen – man scheint vor Überraschungen sicher, doch zahlt den Preis der Unflexibilität bei sich ändernden Umständen.

4. Falscher Stil.

Das Managementleitbild stimmt entweder nicht mit der gemeinsamen Vision und den Werten überein; oder der Stil spiegelt die Vision und die Werte des Unternehmensleitbildes nicht deutlich genug.

Der Stil der Mitarbeiter wird sehr stark vom Stil ihrer Vorgesetzten beeinflusst. Viele Menschen legen mehr Wert auf Management, denn auf wirkliche Führerschaft. Viele haben Dinge und nicht die Menschen im Kopf. Die prinzipienorientierte Führung ermöglicht im Rahmen ihrer Prinzipien ein sehr hohes Maß an Flexibilität und Beweglichkeit.

5. Mangelnde Kompetenz.

Der Stil entspricht nicht den Fähigkeiten oder den Managern fehlen die erforderlichen Fähigkeiten, um eine Vision wirkungsvoll zu vermitteln.

Ein häufiges Problem besteht darin, dass Mitarbeiter durchaus bereit sind, einen anderen Stil anzunehmen, dass sie jedoch nicht die nötigen Fertigkeiten haben und bspw. gar nicht genau wissen, wie richtiges Delegieren funktioniert oder wie sie ihr Einfühlungsvermögen hilfreich einsetzen können. Menschen können ihre Fähigkeiten sowohl weiter ausbilden, als auch neue Wünsche entwickeln und sogar ihren Stil verändern. Menschen, die gerade lernen sich in andere einzufühlen, stellen fest, dass die Entwicklung dieser Fähigkeiten ihren Stil bestätigt und verfestigt. Indem sie sich in andere einfühlen, gewinnen sie allmählich neue Einsichten und entdecken neues Potenzial in sich.

6. Mangelndes Vertrauen:

Unter den Mitarbeitern herrscht geringes Vertrauen, was zu Abschottung, Kommunikationsproblemen und zu mangelnder Teamarbeit führt.

Vertrauen ist immer auch ein Gradmesser für die Qualität der zwischenmenschlichen Beziehung.

Ein guter Weg, um Vertrauen aufzubauen ist der, ein Unternehmensleitbild zu erarbeiten und den Mitarbeitern Orientierungspunkte zu geben. Dabei muss das Ganze aber mit einem glaubhaften Führungsstil einhergehen. Glaubwürdigkeit ist mehr als Integrität, dazu gehört auch die Kompetenz.

Ehrliche Menschen, die auf ihrem Fachgebiet inkompetent sind, sind auch im Ergebnis nicht vertrauenswürdig.

7. Keine Integrität sich selbst gegenüber; Werte entsprechen nicht der Lebenspraxis; zwischen Reden und Handeln bestehen Widersprüche.

Die Wertmaßstäbe müssen erfüllt werden, um sich der Ziele bewusst werden zu können. Ohne die Definition der wichtigen Werte, zieht man ständig in eine neue Richtung.

Diese Ambivalenz wird in Unternehmen noch deutlicher, weil hier viele Menschen zusammenkommen und zusammenarbeiten müssen.

Doch diese sieben Probleme sind lösbar, wenn man seine Einstellung ändert, Vertrauen schafft, Strukturen und Systeme überdenkt.

Vier Management-Paradigmen

Paradigma	Prinzip	Bedürfnis	Metapher
Wissenschaftlich / Autoritär	Gerechtigkeit	Physisch/ wirtschaftlich	Bauch
Human Relations (wohlwollend autoritär)	Freundlichkeit	Sozial/ emotional	Herz
Human Resources	Nutzung und Entwicklung von Potenzial	mental	Verstand
Prinzipienorientierte Führung	Sinn	spirituell	Geist (der ganze Mensch)

Abbildung 3 - angelehnt am Original des Autors
Vier Paradigmen

Im Folgenden sollen vier Paradigmen gezeigt werden.

a. Wissenschaftliches Management-Paradigma:

In diesem Denkmodell ist der Mensch vorwiegend von wirtschaftlichen Bedürfnissen bestimmt. Das bedeutet, dass mit Zuckerbrot die Mitarbeiter motiviert und mit der Peitsche bestraft werden. Der Manager hat uneingeschränkte Autorität, die er auch gebraucht.

Er bestimmt und trägt auch die Verantwortung für alles. Im Zentrum dieses Paradigmas steht das Ziel, die wirtschaftlichen Bedürfnisse zu befriedigen. Das Streben nach finanzieller Sicherheit ist das Hauptanliegen des Individuums.

b. Paradigma der Human Relations:

In diesem Paradigma haben die Menschen nicht nur einen Bauch, sondern auch ein Herz, also soziale Werte.

Der Manager muss seine Mitarbeiter nicht nur gerecht, sondern auch freundlich, höflich korrekt behandeln. Die Manager agieren auch hier in einem geschlossenen Zirkel und gehören hierbei zu einer Elite. Die Macht und Kontrolle liegen bei ihnen.

Es gilt die Annahme des sozioökonomischen Menschen, der nicht nur materielle Bedürfnisse hat, sondern auch soziale.

Der Manager ist in diesem Paradigma der freundliche, wissende Vater, der für die Angestellten sorgt, solange sie sich seinen Wünschen fügen.

c. Das Paradigma der Human Resources.

Neben den Faktoren Gerechtigkeit und Freundlichkeit, wird hier auch die Effizienz einbezogen.

Dieses Paradigma würdigt die Psyche des Menschen. In ihm ist verankert, dass der Mensch nicht nur wirtschaftliche Sicherheit und soziale Zugehörigkeit braucht, sondern sich auch persönlich weiterentwickeln will und seine Ziele erfüllt werden. Die Aufgaben des Managers liegen auch darin die ungenutzten Fähigkeiten der Mitarbeiter aufzudecken und zum Wohle des Unternehmens einzusetzen.

d. Prinzipienorientierte Führung:

Zu den Faktoren Gerechtigkeit, Freundlichkeit und Effizienz, kommt hier noch die Effektivität dazu.

Hier wird der Mensch als Ganzes betrachtet, nicht nur als ökonomisches, soziales und psychologisches Wesen.

Menschen haben einen Geist und suchen einen Sinn in dem was sie tun.

Die Elemente des prinzipienorientierten Paradigmas.

Das Paradigma der prinzipienorientierten Führung besteht aus vier Ebenen und Prinzipien. Beinhaltet sind die folgenden acht Elemente:

- Menschen: Paradigma basiert auf der Effektivität des Menschen. Die Unternehmenskultur ist ein Ausdruck dessen, wie sich die Mitarbeiter selbst, ihre Kollegen und ihr Unternehmen sehen.
- Das Ich: Wenn wir sinnvolle Dinge herbeiführen wollen, müssen wir dort beginnen, wo wir selbst Einfluss ausüben können. Wirklicher Wandel kommt von innen.
- Stil: Ein partizipativer Führungsstil fördert nicht nur Innovationsbereitschaft, Initiative und Engagement, sondern hat auch zur Folge, dass das Verhalten der Mitarbeiter weniger vorhersehbar wird und die Manager ein gewisses Maß an Kontrolle aufgeben müssen. Würde an Kontrollbefugnissen festgehalten, so entstünde ein Klima der Resignation.
- Fertigkeiten: Delegation, Kommunikation und Verhandlungsführung sind wichtige Bereiche, deren Beherrschung zur guten Arbeit nötig ist.
- Gemeinsame Visionen und Prinzipien: Leistungsvereinbarungen, die nach dem „Prinzip Win-win“ aufgebaut sind, und die auf gemeinsamen Prinzipien beruhen, geben beiden Seiten ausreichend Freiraum, um eigene Prioritäten zu setzen. Z.B. können Mitarbeiter eigene Projekte bekommen, bei denen ihnen der Vorgesetzte unterstützend zur Seite steht.

Die sechs Merkmale des Empowerment

Um Empowerment zu erlangen sind folgende Voraussetzungen nötig:

1. Win-win-Vereinbarungen
2. Selbstüberwachung
3. Unterstützung durch Strukturen und Systeme
4. Verantwortlichkeit

Die Festlegung und Durchführung von **Win-win-Vereinbarung** sind in folgende fünf Schritte gegliedert:

1. Schritt: Die angestrebten Ziele definieren.
Mit den Mitarbeitern muss über die Erwartungen an sie gesprochen werden und die Quantität, sowie die Qualität der gewünschten Ergebnisse genau bestimmt werden. Die Mitarbeiter müssen über Budget und Zeitplan informiert werden. Sie müssen von ihren Aufgaben überzeugt werden, wichtig ist dann aber, dass man es ihnen überlässt, welches die besten Methoden der Realisierung sind.
2. Schritt: Richtlinien vorgeben.
Die Mitarbeiter müssen erfahren, welche Grundsätze und Vorgehensweisen zu beachten sind – hierbei sollte auf das Notwendigste beschränkt werden. Die Richtlinien sollten auf die Gefahren eingehen, welche die Erfüllung der Unternehmensziele bedrohen. Diese Beschreibung sollte auch erklären, wann und in welcher Form der Mitarbeiter seine Initiative ausübt

3. Schritt. Verfügbare Ressourcen benennen.
Die Mitarbeiter müssen informiert werden, welche finanziellen, technischen, personellen und unternehmerischen Ressourcen ihnen zur Erreichung der Ziele zur Verfügung stehen. Hinzuzuzählen sind dazu auch Strukturen und Systeme: Informations- und Kommunikationswege und Trainings.
4. Schritt: Das Ausmaß der Verantwortlichkeit definieren:
Wenn die Mitarbeiter Rechenschaft über ihre Arbeit ablegen, dann stärkt dies ihr Verantwortungsbewusstsein und verhindert, dass schlechte Leistungen einfach den widrigen Umständen zugeschrieben werden.
Ziele an deren Erstellung die Mitarbeiter beteiligt wurden, werden zielstrebig angegangen, auch der Einsatz der Mitarbeiter ist deutlich höher.
Auch wie die Ergebnisse beurteilt werden, sollte den Mitarbeiter verständlich gemacht werden.
Drei Arten gibt es: Messung, Bewertung und Urteilkraft. In einer vertrauensvollen Unternehmenskultur stellen die Mitarbeiter viel höhere Ansprüche an sich selbst, als ein Außenstehender dies tun würde.
5. Schritt: Kompetenzen festlegen:
Es muss festgelegt werden was geschieht, wenn gewünschte Ergebnisse erreicht werden, aber auch für den Fall, wenn diese nicht erreicht werden. Im ersteren Fall kann es Belohnungen wie Anerkennung, Beförderung, Aufgabenerweiterung, flexiblere Arbeitszeiten u.Ä. geben. Negative Konsequenzen finden im Spektrum Abmahnung bis Entlassung statt.

Weg zum Selbstmanagement

Mit den fünf Merkmalen wird der Rahmen einer Win-win-Vereinbarung abgesteckt. Das Win-win-Konzept geht davon aus, dass Menschen sich selbst führen und kontrollieren können. Innerhalb eines abgesteckten Rahmens entscheiden sie selbst über die notwendigen Schritte, um ihr Ziel zu erreichen.

Aus diesem Konzept resultiert eine nahezu unbegrenzte Flexibilität.

Ein unselbständiger Mitarbeiter braucht mehr Anweisungen und muss häufiger Bericht über seine Arbeit erstatten, als ein reiferer Mitarbeiter, der weniger Leitlinien braucht. Den Bericht über seine Arbeit kann er in größeren Abständen vorlegen.

Der zentrale Gedanke des Konzepts ist der, dass es keine Verlierer geben darf v.a. in Hinblick auf das Entlohnungssystem. Mitarbeiter, die in den Kategorien Sieg oder Niederlage denken, sollen nicht belohnt werden.

Leistungsbeurteilung nach dem Win-win-Konzept

In diesem Konzept beurteilen sich Mitarbeiter selbst. Sie wissen genau, was von ihnen erwartet wird und welchen Kriterien sie ihre Leistungen unterwerfen müssen.

Der Manager muss die Rolle des Helfers einnehmen, nicht die des Richters. Er ist Teil der Ressourcen in dieser Win-win-Vereinbarung, steht zur Seite und berät in Fragen der Karriereplanung und Weiterbildung.

Kompetenz und Charakter

Die oben beschriebenen vier Voraussetzungen können nur wirksam werden, wenn zwei weitere Bereiche optimal abgedeckt sind nämlich das Thema Kompetenz und Charakter.

Hierbei gemeint ist, dass der Charakter darstellt, was ein Mensch ist. Seine Kompetenz hingegen was er kann. An diesen beiden Voraussetzungen entscheidet sich, ob vertrauensvolle Beziehungen und Win-win-Vereinbarungen wachsen können.

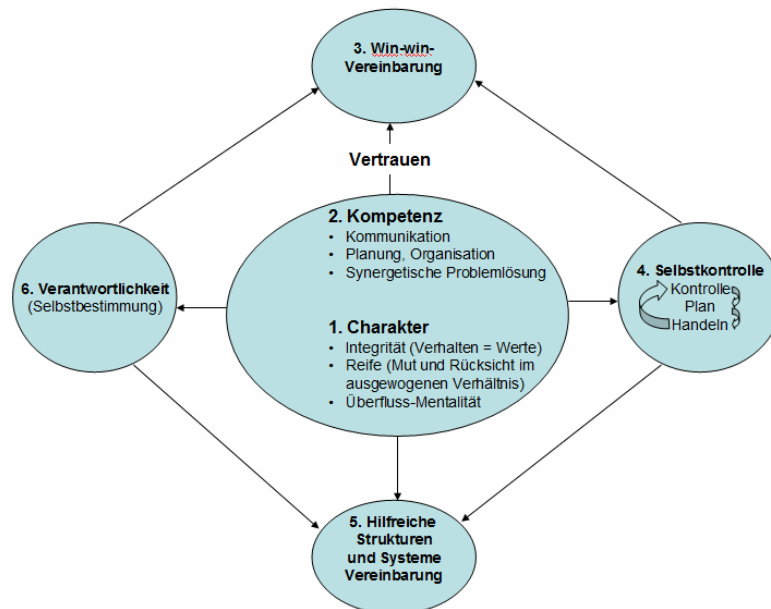


Abbildung 4 - angelehnt am Original des Autors
Die sechs Merkmale des Empowerment

Lösung: Die Leistungsvereinbarung

Die Lösung für das Problem von gegensätzlichen Erwartungen liegt im Instrument der Leistungsvereinbarung. Sie werden getroffen, um Erwartungen über Rollen und Ziele für beide Seiten befriedigend zu klären. Die Beteiligten bauen gegenseitiges Vertrauen zueinander auf, hören einander zu und lösen Probleme synergetisch. Dies ist möglich, weil die zugrunde liegenden Erwartungen ausgetauscht und abgestimmt wurden. Die drei Bestandteile der Leistungsvereinbarung sind Vertrauen und Kommunikation, einen Inhalt aus fünf Elementen bestehend, sowie ein System, das die Durchführung unterstützt.

- **Vertrauen:** Die Erwartungen die ein Mitarbeiter hat, wird er nur dann äußern, wenn er sich sicher fühlt. **Glaubwürdigkeit:** Die Mitarbeiter müssen wissen/spüren, dass ihre Leistungen gewürdigt werden. Dies kann aber nur bei intaktem Vertrauen funktionieren. Eine Leistungsvereinbarung sollte immer verhandelbar und offen bleiben für alle Beteiligten und zu jeder Zeit.
- **Kommunikation:** Die wichtigste Funktion ist dabei die Wirklichkeit zu überprüfen. Was hat der andere erwartet? Wie hat er tatsächlich empfunden?
Vier Grundregeln, die beiden Seiten Vorteile bringen.
 - Zwischen Menschen und Problemen trennen
 - Interessen vertreten nicht Positionen
 - Optionen suchen, die beiden Seiten nutzen
 - Auf objektive Kriterien bestehen

Dieser Verhandlungsprozess erfordert viel Einfühlungsvermögen, man muss die anderen Menschen verstehen wollen und können. Welche Interessen und Wünsche hat der andere?

Grundsätze für die Leistungsvereinbarung:

- Es muss deutlich gemacht werden, welche Resultate erwartet werden, aber die Wahl der Mittel muss man freistellen.
- Die allgemeinen Richtlinien sollten unangetastet bleiben, in ihrer Umsetzung jedoch ist Flexibilität wichtig, um in sich ändernden Umständen reagieren zu können.
- Die Mitarbeiter müssen über die verfügbaren Ressourcen und Hilfsmöglichkeiten informiert werden.
- Maßstäbe und Leistungskriterien müssen immer zusammen mit den Mitarbeitern erarbeitet werden.
- Verdeutlichung, welche positiven und negativen Konsequenzen zu erwarten sind, wenn die vereinbarten Ziele geschafft oder verfehlt werden.
- Die Leistungsvereinbarung muss durch die Strukturen und Systeme des Unternehmens unterstützt werden, um dauerhaft Bestand zu haben.

Die Menschen in Probleme einbeziehen:

Was ist der Schlüssel zur Umsetzung von Veränderungen und zur Steigerung des Engagements? Diesen stellt die Einbeziehung der Betroffenen an der Erarbeitung von Lösungen von Anfang an dar.

Seit jeher interessieren sich Menschen mehr für ihre eigenen Ideen. Wenn sie sich aber nicht miteinbezogen und übergangen fühlen, werden sie sich großer Wahrscheinlichkeit nach den Veränderungen widersetzen.

Die Kehrseite der Mitarbeitereinbeziehung liegt im Risiko des Kontrollverlusts für die Führungskraft. Indem Menschen in ein Problem einbezogen werden, setzt dies natürliche Triebkräfte frei, die in jedem Menschen vorhanden sind. Diese äußeren Triebkräfte müssen mit der inneren Motivation in Einklang gebracht werden, um daraus ein starkes Problemlösungsteam zu entwickeln.

Mehr Autonomie für die Mitarbeiter

Effektives Personalmanagement beginnt mit effektiver Delegation. Zeit und Fähigkeiten eines jeden sollen möglichst optimal genutzt werden. Menschen und Unternehmen können sich ohne Delegation entwickeln, dafür bedarf es Freiräume, um ein selbständiges Handeln zu ermöglichen.

Dem Autonomie-Konzept liegt der Gedanke zugrunde, dass Mitarbeiter Problembereiche in der Gesamtheit und nicht nur in Teilaspekten durchdenken sollen.

Sämtliche Fähigkeiten der Mitarbeiter sollen zur Entfaltung gebracht werden. Durch ihren Einbezug und das Wissen, dass ihre Empfehlungen durchgeführt werden, setzt das große Kräfte frei, um gute Arbeit zu leisten.

Ein effektiver Manager hat dafür zu sorgen, dass anstehende Probleme durch die Mitarbeiter untersucht und analysiert werden und diese nach ausgiebiger Prüfung eine endgültige Empfehlung aussprechen.

Verwirklichung des Autonomie-Konzepts:

1. Es muss deutlich gemacht werden, welche Anforderungen gestellt werden, bevor der psychologische Vertrag abgeschlossen wird. Die Erwartungen müssen erst eindeutig feststehen, damit alle Kräfte daran gesetzt werden können, Fristen einzuhalten und gute Arbeit zu leisten.
2. Die Initiativmöglichkeiten der Mitarbeiter müssen geklärt werden. Wie arbeiten sie auf Anweisung oder selbständig?
3. Stillschweigend getroffene Annahmen aussprechen. Bei Abgabe von Feedback in der Bearbeitungsphase müssen beide Parteien zum Ausdruck bringen welche Annahmen der Arbeit zugrunde liegen.
4. Den Mitarbeitern muss so viel Zeit und Ressourcen wie möglich angeboten werden. Denn es ist äußerst frustrierend ohne ausreichend Informationen und Ressourcen arbeiten zu müssen.
5. Für Präsentationen und Kontrollen der Ergebnisse müssen Zeit und Ort festgelegt werden. Die Mitarbeiter müssen die Chance haben, ihre Arbeit effektiv zu präsentieren.

Management vs. Führung:

Menschen neigen dazu viel Energie in Methoden zu stecken, die in der Vergangenheit erfolgreich waren, um damit auch Erfolg in der Zukunft haben zu können. Alte Traditionen sterben nur schwer aus.

Dies ist der Grund, warum die Rolle der Führungspersönlichkeiten für den dauerhaften Erfolg so entscheidend ist. Die Führung muss die Richtung vorgeben und dafür sorgen, dass „die Leiter an der richtigen Wand lehnt.“

Beim Management geht es um Geschwindigkeit und die Einrichtung der Strukturen und Systeme, um Ergebnisse zu erzielen. Die Konzentration liegt auf Effizienz, Kosten-Nutzen-Analyse, Logistik, Methoden und Verfahren.

Bei der Führung um Visionen und Effektivität und Ergebnisse. Sie bedeutet auf die richtigen Geschäftsfelder zu setzen, die gute Umsätze generieren können. Führung setzt Werte und Prinzipien voraus.

Führung und Management schließen sich nicht gegenseitig aus, vielmehr ist die Führung die höchste Komponente des Managements.

Die Hauptaufgabe der Führungspersönlichkeit ist es den gegenseitigen Respekt zu fördern, ein sich ergänzendes Team aufzubauen, in dem jede Stärke produktiv genutzt und jede Schwäche in den Hintergrund gestellt wird.