

2., überarbeitete und erweiterte Auflage

Kurt W. Koeder | Tobias Koeder

Mitarbeiterführung – Leading People

Pragmatische Instrumente

Tectum

Kurt W. Koeder | Tobias Koeder
Mitarbeiterführung – Leading People

Kurt W. Koeder | Tobias Koeder

Mitarbeiterführung – Leading People

Pragmatische Instrumente

2., überarbeitete und erweiterte Auflage

Tectum Verlag

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Folgenden auf die gleichzeitige Verwendung weiblicher und männlicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

Kurt W. Koeder | Tobias Koeder
Mitarbeiterführung – Leading People
Pragmatische Instrumente

© Tectum Verlag – ein Verlag in der Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2020

ePDF: 978-3-8288-7434-3

(Dieser Titel ist zugleich als gedrucktes Werk unter der ISBN 978-3-8288-4424-7 im Tectum Verlag erschienen.)

Alle Rechte vorbehalten

Besuchen Sie uns im Internet
www.tectum-verlag.de

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Angaben sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Inhalt

Vorwort	1
1. Mitarbeiterführung – einige ausgewählte Lebensweisheiten aus Alltag und Unternehmen	7
2. Führung – grundlegende und abgrenzende Gedanken	11
3. Mitarbeiterführung	17
3.1 Definitive Hinführung	17
3.2 Mitarbeiter- und Führungskompetenzen	25
3.3 Kompetenzmodelle in der Praxis	34
4. Ausgewählte, pragmatische Führungsinstrumente und -prinzipien	49
4.1 Anerkennung durch Lob	49
4.1.1 Lernen von den Erziehungswissenschaften	49
4.1.2 Lob und Wertschätzung im Unternehmen	52
4.1.3 Einige Grundsätze für effizientes Loben	54
4.1.4 Eine kleine „Lob-Regelkunde“	61
4.2 Management by Walking Around	67
4.2.1 Mitarbeiter steht im Vordergrund	67
4.2.2 Vorgesetzte zum „Anfassen“ gewünscht – soziale Bestätigung entfrustet	69
4.2.3 Führungsverhalten und Image muss gelebt werden	72
4.2.4 Rhetorische Pflichtübungen schaden, der Gruß/ die Anrede, darf nicht zur Floskel werden	77

4.2.5	Kommunikation geht in beide Richtungen – Neue Gegebenheiten am Arbeitsplatz	80
4.2.6	Selbst kleinste Erfolgserlebnisse sind wichtig	83
4.2.7	Anregungen zum Nachdenken	85
4.3	Management by Laughing and Fun	95
4.3.1	Philosophische Wurzeln	95
4.3.2	Generelles zum Thema „Lachen und Spaß“	98
4.3.3	Lachen entspannt und schafft eine meditative Pause	101
4.3.4	Spaß und Humor am Arbeitsplatz – Grundsätze einer Lachkultur	104
4.3.5	Der kürzeste Weg zwischen Menschen ist ein Lächeln	110
4.4	Mitarbeiterumfrage – Führungsinstrument für mehr Mitarbeiterinteressen	118
4.4.1	Wissenswertes zur Mitarbeiterbefragung	118
4.4.2	Aufgaben von Mitarbeiterbefragungen	120
4.4.3	Befragungstypen, Erhebungsmethoden und Befragungsfelder	122
4.4.4	Gute Planung trägt maßgeblich zum Erfolg bei	125
4.4.5	Anwendungserfahrungen und Nutzen	129
4.5	Mitarbeitergespräch als Beratungs- und Fördergespräch – Führungsinstrument für mehr Mitarbeiternähe	137
4.5.1	Wissenswertes zum Einstieg	137
4.5.2	Nutzen/Vorteile des Mitarbeitergespräches	142
4.5.3	Dies gilt für die Umsetzung	146
4.5.4	Feedback geben und nehmen	158
4.5.5	Abschließende Anregungen und Anmerkungen	164

4.6	Führungsgrundsatz „Vertrauen“	170
4.6.1	Ganz im Vertrauen . . .	170
4.6.2	Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser?	172
4.6.3	Vertrauen gewinnen und zerstören	174
4.6.4	Resümee und Handlungsmaximen	179
4.7	Die Kunst des „Zuhörens“	184
4.7.1	Hören und Zuhören	184
4.7.2	Einige Grundsätze für die Kompetenz „Zuhören können“	185
4.7.3	Zusammenfassung und Fazit	192
4.8	Fordern und Fördern – Personalentwicklung	199
4.8.1	Einordnung und Abgrenzung	199
4.8.2	Personalentwicklung – Ziele und ableitbare Aufgaben für die Beteiligten	202
4.8.3	Konzeption und Maßnahmen	207
4.8.4	Ergebnis	209
5.	Ausblick und Denkanstöße	215
5.1	Messbarkeit von Führung und Führungspersönlichkeit	215
5.2	Neue Aufgaben, neue Strukturen, neue Herausforderungen, neue Führung?	219
5.3	Digitalisierung, künstliche Intelligenz und Mitarbeiterführung	226
6.	„Modernes Führungsverhalten“	235

Vorwort

„Personalführung ist nicht die Kunst, den Mitarbeiter so schnell über den Tisch zu ziehen, dass er die Reibungshitze als Nestwärme empfindet.“

In Literatur und betrieblicher Praxis werden eine Vielzahl von Führungsinstrumenten, -methoden, -stile und -grundsätze diskutiert, mit dem Ziel, das Verhalten der Mitarbeiter aufgaben- und zielorientiert zu beeinflussen bzw. zu steuern.

Mitarbeiter „richtig führen“ ist eine schwierige Aufgabe im Berufsalltag einer Führungskraft, nicht zuletzt auch deshalb, da die Führungskräfte zum einen die Anforderungen des Unternehmens (Qualifikationen/Kompetenzanforderungen) zum anderen die Ansprüche, Interessen, Neigungen, Bedürfnisse und die Qualifikationen der zu führenden Mitarbeiter in Einklang bringen müssen und dies nicht zuletzt in einer Zeit zunehmender Arbeitsanforderungen und Veränderungen durch z. B. die Digitalisierung, demographischer Wandel, Globalisierung, Internationalisierung und Wertewandel. Gerade die Digitalisierung und mit ihr die Künstliche Intelligenz wird auch die Führungskräfte (Digital Leadership) zukünftig vor neue und veränderte Herausforderungen im Bereich der Arbeit selbst und

der Mitarbeiterführung stellen. „Agile Führung“ und „virtuelle Führung“ als Trends verlangen eine andere, intensivere Nähe zu den Mitarbeitern und dies insbesondere auch in Zeiten von Homeoffice und Teilzeitjobs.

Die Führungskräfte haben dabei die richtigen Bedingungen und Ausgangssituationen zu schaffen, unter denen sich die Mitarbeiter erfolgreich entwickeln können. Schlüsselworte des heutigen Führungsverständnisses sind dabei u. a. mehr Selbstorganisation, Vertrauen und die Mensch-zu-Mensch-Beziehung. Der Vorgesetzte muss seinen Mitarbeitern Freiraum gewähren und sie entfalten lassen, den Sinn ihrer Arbeit vermitteln, Emotionen produzieren, motivieren, kommunizieren sowie Spaß an und Identifikation mit der Arbeit sichern und ihre Wertewelt erkennen. Gesellschaft und Wirtschaft befinden sich in einer großen Transformation. An die Stelle hierarchischer Führungsstrukturen treten Netzstrukturen und die kollegial-selbstorganisierte, agile Führung.

**„Führung ist zu wichtig, um sie nur
Führungskräften zu überlassen“**

ist ein neuer Denkanstoß in der Mitarbeiterführung.

Nachfolgende Beiträge und Anregungen zu einer pragmatischen Mitarbeiterführung halten nicht unbedingt wissenschaftlicher Akzeptanz und Überprüfung stand, es sind „kleine und einfache“ Führungsrezepturen, die sich vor allem aufgrund zahlreicher Gespräche mit Führungskräften jeglicher Hierar-

chieebenen und Kollegen sowie den Ergebnissen vieler empirischer Untersuchungen zur Arbeitszufriedenheit in Unternehmen sowie vieler Vorträge zu dieser Thematik ergaben. Ziel ist es, handfeste und einfach nachvollziehbare, der betrieblichen Praxis und dem Lebensalltag entlehene Ansätze auf die Bewusstseins-ebene des Einzelnen zu heben und sie durchaus als situative Ratgeber für den unternehmerischen Führungsalltag zu verstehen. Dabei werden aus den umfangreichen Themen und Inhaltskomplexen des Personalmanagements und insbesondere der Führung von Mitarbeitern Denkanstöße für eine größere Wertschätzung und Anerkennung der Mitarbeiterleistung fokussiert, die relativ einfach in der Umsetzung sind, eigentlich nachvollziehbar und allen bekannt, aber doch nur selten praktiziert werden, da deren Anwendung stark auch vom „Naturell des Vorgesetzten“ abhängt. Die Verzahnung der einzelnen beschriebenen Führungsinstrumente kann insgesamt für die Strukturierung des Führungsprozesses im Unternehmen und der HR-Bereiche Hilfestellung leisten. Der deutsche Nobelpreisträger Albert Schweitzer formuliert hierzu für Führungskräfte: **„Ein Beispiel zu geben ist nicht die wichtigste Art, wie man andere beeinflusst. Es ist die einzige.“**

Der Umgang mit seinen Mitarbeitern am Arbeitsplatz ist und bleibt etwas Individuelles und auf die Besonderheiten des einzelnen abgestelltes. Es erlaubt keine standardisierten Ansätze, die für alle Mitarbeiter Gültigkeit haben (situatives Führen). Daher sollen die nachfolgenden Beiträge zur Mitarbeiterführung das Bewusstsein schärfen und mit erlebten Erfahrungen zum Nachdenken bewegen, Ideen vermitteln und Denkanstöße

für das eigene Verhalten bieten sowie natürlich auch Diskussionen provozieren. In der HR-Literatur wird kaum ein Thema so heftig diskutiert wie die Thematik der Mitarbeiterführung und daran wird sich durch die Digitalisierung und Künstliche Intelligenz nichts ändern.

Obwohl die Unternehmerin Monique R. Siegel hierzu anführt: **„Echte Führer schauen nicht in Führungsbücher, sondern in die Augen ihrer Mitarbeiter.“**

Umrahmt wird der Fachtext durch Aphorismen und Lebensweisheiten namhafter Persönlichkeiten insbesondere aus der Wirtschaft, die sich zur Führung generell und zur Mitarbeiterführung und den genannten Führungsinstrumenten geübert haben. Ein Zitat einer berühmten Person kann durchaus dazu motivieren, eigene Ideen und Überlegungen zu schärfen, präziser zu formulieren und damit zum Nachdenken anzuregen und zum Überdenken des eigenen Führungsverhaltens beitragen. Diese Aphorismen/Lebensweisheiten können ferner den Führungsalltag beflügeln und die Textstellen interessanter machen (www.zitate.de). Die verwendete und empfehlenswerte Literatur ist jeweils am Ende der einzelnen Kapitel aufgeführt.

Vielen Dank an dieser Stelle all jenen, die uns in Gesprächen zahlreiche wertevolle Denkanstöße, Anregungen, Hinweise und eine Fülle von Beispielen insbesondere aus der Führungspraxis gegeben haben. Dies waren einerseits berufsbegleitend Stu-

dierende, andererseits Mitarbeiter und Führungskräfte der verschiedensten Unternehmen und zahlreiche Kollegen.

Ingelheim/Wiesbaden 2020

Prof. Dr. Kurt W. Koeder
Dr. Tobias Koeder

1. Mitarbeiterführung – einige ausgewählte Lebensweisheiten aus Alltag und Unternehmen

Ein Aphorismus ist ein Gedanke, ein Urteil, eine Erfahrung, eine Erkenntnis oder eine Lebensweisheit, meist bestehend aus einem Satz. Diese Lebensweisheit formuliert eine besondere Einsicht, rhetorisch kunstreich als allgemeiner Sinnesspruch. So sind wesentliche ethische Einsichten diesen Lebensweisheiten zu verdanken. Aphorismen sind Sinnsprüche und Lebensweisheiten (z. B. Schopenhauer, Nietzsche), sind Zitate von Schriften der Denker und Aussagen namhafter Persönlichkeiten zu bestimmten Bereichen, in unserem Falle zu Themen wie Führung, Mitarbeiterführung, Arbeit, u. v. m. Sie sind meist sehr einprägsam, pointiert formuliert, nachvollziehbar und mit hohem Wahrheits- und Informationsgehalt. Lassen Sie uns mit einigen Beispielen zur Einstimmung beginnen:

„Eine gute Führungskraft gibt jedem Teammitglied das Gefühl, es habe selbst entschieden.“ (D. Goeudevert)

„A boss says: Go! A leader says: Let's go!“ (amerikanisches Sprichwort)

„Führen heißt besser sein, nicht besser wissen.“ (M. J. Pabst)

„Führung heißt, dadurch erfolgreich sein, dass man seine Mitarbeiter erfolgreich macht.“ (H. Wohland)

„Geben Sie ihren Mitarbeitern Arbeit, bei der sie ihre Fähigkeiten voll ausschöpfen müssen. Geben Sie ihnen alle notwendigen Informationen. Erläutern Sie ihnen klipp und klar, was es zu erreichen gilt. Und dann – lassen Sie sie in Ruhe.“ (R. Waterman)

„Ich spreche von Leuten mit Feuer in den Augen: Man braucht sie praktisch bloß anzuschauen, um zu wissen, dass sie gut sind.“ (I. Iacocca)

„Man muss die Menschen kennen, um Sie führen zu können.“ (R. von Bennigsen-Foerder)

„Was mich anbetrifft, so zahle ich für die Fähigkeit, Menschen richtig zu behandeln, mehr als für irgendeine andere auf der ganzen Welt.“ (J. D. Rockefeller)

„Wenn du regieren willst, darfst du die Menschen nicht vor dir herjagen. Du musst sie dazu bringen, dir zu folgen.“ (Ch. De Montesque)

„Wer führen will, muss lernen, Emotionen zu produzieren.“ (R. Lay)

„Kapital kann man beschaffen Fabriken kann man bauen, aber Menschen muss man gewinnen.“ (Ch. von Rohr)

„Der Kontakt zu den Mitarbeitern bildet den Kern der Führungsaufgabe.“ (E. Strasser)

„Gute Führungskräfte führen auf der Basis von Respekt und Anerkennung.“ (L. Credo)

„Der wichtigste Erfolgsfaktor eines Unternehmens ist nicht das Kapital oder die Arbeit, sondern die Führung.“ (R. Mohn)

„In der Gefahr besteht die Schwierigkeit nie darin, Menschen zu finden, die gehorchen werden, sondern Männer, die befehlen können.“ (G. B. Shaw)

„Vielleicht kennzeichnet nichts die effektive Führungskraft so sehr wie die zärtliche Behutsamkeit, mit der sie ihre Zeit pflegt.“ (P. F. Drucker)

„Es gibt zwei Arten, Hirte zu sein: Der eine läuft hinter der Herde her, treibt sie an, wirft mit Steinen, brüllt und drückt. Der gute Hirte macht das ganz anders: Er läuft vorweg, singt, ist fröhlich, und die Schafe folgen ihm.“ (unbekannte Quelle)

„Ich persönlich habe nichts erdacht und nichts erfunden. Ich habe nur Menschen gefunden und dafür gesorgt, dass sie zusammenfinden.“ (Ph. Rosenthal)

„Führung bedeutet, andere den Wunsch haben zu lassen, etwas zu tun, von dem man überzeugt, dass es nötig ist.“
(V. Packard)

„Wer fragt, der führt, wer richtig fragt, geht in Führung.“
(H. Illing)

„Die Ausbildung von Mitarbeitern ist die teuerste Kapitalinvestition, die wir kennen gelernt haben.“ (P. F. Drucker)

„Ein Hauptzug aller Pädagogik: Unbemerkt führen.“
(Ch. Morgenstern)

2. Führung – grundlegende und abgrenzende Gedanken

Unbestrittene Tatsache ist, dass eine kompetente Führung eines Unternehmens oder gar eines Landes wie der Bundesrepublik Deutschland einen zentralen Faktor des Erfolges und der Zufriedenheit der jeweiligen Institution und seiner Organisationsmitglieder darstellt. Es gibt hunderte von Büchern und Zeitschriftenbeiträgen, ebooks und Onlinepublikationen u. v. m. mit interessanten Inhalten und gut gemeinten Ratschlägen, Theorien, Instrumenten, Modellen, Untersuchungen und Ansätzen der Führung, aber ihre individuelle Handhabe und die unterschiedlichen Wertvorstellungen machen den Erfolgsnachweis schwierig.

Schon mit der Erschaffung der Menschen entstand ein Führungsproblem, denn wie man andere Menschen beeinflusst, war bereits bei Adam und Eva im Paradies ein Diskussionspunkt. Zielorientierte Verhaltensbeeinflussung als eine Definition der Führung hat die Menschheit schon immer beschäftigt.

Ob in der Bibel, im Koran oder sonst einer Weltreligion, überall werden Führungsregeln und -prinzipien angesprochen, so auch im neuen Testament:

**„Wenn ein Blinder einen Blinden führt,
werden beide in die Grube fallen.“**

(Matthäus 15)

Auch die Griechen und die Römer, die Chinesen und Ägypter sowie viele andere Völker haben sich bereits in der vorchristlichen Zeit mit Fragen der Menschenführung auseinandergesetzt wie z. B. Laotse, ein chinesischer Philosoph des 4./5. Jahrhunderts vor Christus und der Begründer des Taoismus, einer chinesischen Philosophie, Weltanschauung und Religion, soll gesagt haben:

„Um Menschen zu führen, gehe ich hinter ihnen.“

Selbst von namhaften Persönlichkeiten wie Goethe, Schiller, Shakespeare oder Lincoln liegen uns interessante Weisheiten zum Thema Mitarbeiterführung vor. Wer kennt nicht den Ausspruch von J.W. Goethe zu dieser Thematik:

**„Ein edler Mensch zieht edle Menschen an
und weiß sie festzuhalten.“**

Mit diesem Ausspruch hat Goethe in besonderem Maße den Geist der heutigen Zeit im Unternehmen in Sachen Mitarbeiterbindung und -identifikation getroffen.

Das Thema Führung ist überall präsent, sei es in der Familie (Erziehung), in der Politik, im Sport, in der Wirtschaft u. v. m. und überall dort, wo es Menschen gibt, die es zu einer bestimm-

ten Verhaltensweise anzuregen gilt. Führung ist aber nicht nur auf Menschen beschränkt, auch in der Tierwelt finden wir vielfältige Möglichkeiten des Einflussverhaltens, z. B. im Rudel, im Revier, in der Herde oder bei Fischen im Schwarm.

Insbesondere Führungsprobleme sind allerorts existenziell, selbst die Frage des Überlebens der Menschheit (Klimawandel und dessen Auswirkungen auf die Folgegenerationen) auf unserem Planeten ist im Moment ein Führungsproblem. Hier ist in besonderem Maße die Politik und jeder einzelne Bürger in seinem Verhalten, z. B. Konsumverhalten, Umweltverhalten, Verbrauch natürlicher Ressourcen, gefordert.

In der Betriebswirtschaftslehre sprechen wir vorab von Unternehmensführung. Dabei bezeichnet dieser Begriff einerseits den Personenkreis, der ein Unternehmen leitet (Unternehmensleitung oder Management), andererseits den Prozess des Führens einer Unternehmung. In diesem Sinne kann Unternehmensführung institutionell (Wer führt?), funktional (Wodurch wird geführt?) und prozessual (Wie wird geführt?) definiert und interpretiert werden. Gegenstand der Unternehmensführung ist die Gestaltung von Organisationen im Sinne von zweckgerichteten sozialen Systemen. Die institutionelle Sicht der Führung von Unternehmen bezieht sich dabei auf eine Person (Geschäftsführer, geschäftsführender Gesellschafter) oder Personengruppe (Mitglieder des Vorstandes), die legitimiert sind, die Organisation zu führen. Die funktionale Sicht steht für Entscheidungen, die für den Bestand und die Zukunft des Unternehmens bedeutend sind wie z. B. die zielorientierte Kombination von

Ressourcen, Personalführung und Verantwortung gegenüber Dritten. Sachfunktionen wie z. B. die Produktion, die Logistik, Investitionen werden durch die Unternehmensführung koordiniert und gesteuert. Unternehmensführung aus prozessualer Sicht beinhaltet ein ganzes Bündel von einzelnen Führungsprozessen wie z. B. Entwicklung von Zielen und Steuerung der Zielerreichung. Aufgabe eines Managers ist dabei die Planung, Durchführung, Kontrolle und Steuerung von Maßnahmen zum Wohl des Unternehmenszweckes und aller daran Beteiligten. Daniel Goeudevert, ein französischer Automanager und Unternehmensberater, meinte:

**„Unternehmensführung ist nicht
die Beschäftigung mit Gegenwartsproblemen,
sondern die Gestaltung der Zukunft.“**

Die Literatur zum Thema Führung (z. B. Neuberger, Malik, Wunderer, Rosenstiel) ist sehr vielfältig, umfassend und auch hoch interessant. So versteht Prof. Wunderer unter Führung eine ziel- und ergebnisorientierte, aktivierende und wechselseitige, soziale Beeinflussung mit dem Ziel der Erfüllung gemeinsamer Aufgaben. Aus historischen Gründen wird im Deutschen nicht unbedingt von „Führer“ gesprochen, sondern eher von Manager. Trotzdem ist es zweckmäßig zwischen Führung und Management zu unterscheiden. Kurz zusammengefasst: Führung läuft über Menschen und Kultur, Management über Hierarchien, Systeme und Strategien durch Planung, Organisation und Controlling.

**„Was aber einen guten Manager ausmacht,
ist die Fähigkeit, andere zu ungewöhnlichen
Leistungen zu veranlassen.“**

(C. N. Parkinson, britischer Historiker des 20. Jh.)

Management ist also nicht ausschließlich Menschenführung, sondern ist das Managen einer ganzen Institution (Unternehmung – Beschaffung, Produktion, Absatz), somit auch die Führung von Organisationen mit Menschen und Professor Malik, ein bekannter Managementlehrer der Hochschule St. Gallen, sagt, es geht auch um die Führung von Menschen in Organisationen.