

Mit Kopf und Herz: Menschenführung und Organisation sind **Gewinnfaktoren**

Hinweise zur richtigen und situationsadäquaten Führung mit Kopf, Herz und natürlich einer guten Organisation. Von Prof. Dr. Ulrike Detmers

Ausreichende Gewinne sind für ein Unternehmen die Voraussetzung für Arbeitsplatzsicherheit, Investitionen, Löhne und Gehälter, Erfolgsprämien und vieles mehr. Auf längere Sicht werden diese dann erzielt, wenn Führungskräfte ihre „Geführten“ zu guter Leistung und Bindung an das Unternehmen motivieren und eine gut funktionierende betriebliche Organisation aufbauen. Worauf kommt es dabei im Besonderen an?



Ulrike Detmers © Randi Blomberg Fotostudio Clemens

Führung mit Kopf und Herz

Frauen und Männer, die Personal zu führen haben, brauchen für erfolgreiche Führungsergebnisse den Respekt und das Vertrauen ihrer „Geführten“. Wie aber entstehen bei den Mitarbeitern Respekt und Vertrauen? Zum Entstehungsprozess gehört weit mehr als nur die Stellenbezeichnung „Geschäftsführung“ oder „Abteilungsleitung“. Um Menschen wirklich zum Erfolg zu führen, ist es unabdingbar, dass die Leitung, die vorgesetzte Person, es versteht, zielorientiert Teamgeist zu entwickeln. Um selbst erfolgreich zu sein, gilt es für die Führungskraft, die fachlichen Fähigkeiten und Erfahrungen einzelner Teammitglieder zu erschließen, und dazu ist für die leitende Person eines Teams ein hohes Maß an menschlicher Reife und innerer Kraft Voraussetzung.

Hat sie diese Eigenschaften, ruht sie in sich und geht souverän mit den Menschen um, mit denen sie tagtäglich zu tun hat. Führende mit Kopf und Herz kennen die Stärken und Schwächen ihrer Mitarbeiter und verstehen es, Stärken zu stärken und Schwächen zu schwächen. Führungsstarke Frauen und Männer sind in ihrem Verhalten straff und locker zugleich, der jeweiligen Situation angepasst. Wer den definierten Verhaltensrahmen verletzt, muss durch entsprechende Maßnahmen wieder auf den gemeinsamen Weg gebracht werden.

Funktionierende Organisation

Markterfolg und Kundenbindung setzen voraus, dass qualifiziert geführt wird und die betriebliche Organisation zielgerichtet, flexibel und geregelt ist. Zum Bild einer gut und sicher funktionierenden Organisation zählen insbesondere: klare Regelungen und ausnahmebezogen flexibles Improvisieren.

Klare Regelungen machen die Betriebsabläufe durchschaubar und sollten natürlich den zuständigen Stelleninhabern bekannt sein. So kann bei den tagtäglichen Routinearbeiten in der Regel nichts schief gehen und Führungskräfte dürfen darauf vertrauen, dass ihre Mitarbeiter regelkon-

form handeln. Auf sie ist dann Verlass und die Führungskräfte können sich Aufgaben widmen, die sich etwa mit der Weiterentwicklung der Organisation befassen. Klare Regelungen von Zuständigkeiten, Verantwortung und Ergebnisorientierung tragen zum Erfolg gewinnorientierter Unternehmen bei.

Gleichzeitig muss aber darauf geachtet werden, dass klare Regelwerke und Festlegungen nicht zur Bürokratisierung und Lähmung von Eigeninitiative führen. So muss das Personal auch dazu qualifiziert und angehalten werden, in außerordentlichen Situationen improvisieren zu können. Die Führungskraft entscheidet in diesen Situationen zwar idealerweise mit dem Team gemeinsam, wie effizient zu improvisieren ist, das letzte Wort hat jedoch mit Überzeugungskraft die Teamleitung.

Bringschuld vor Berichtspflicht

Der Berichtspflicht geht die Bringschuld voraus. Unterstellte müssen auf der Grundlage des Arbeitsvertragsverhältnisses der Pflicht nachkommen, vorgesetzte Personen über Sachverhalte, Ergebnisse, auftretende Schwierigkeiten usw. im Rahmen ihrer Stellenaufgaben in Kenntnis zu setzen. Wie es dann in der jeweiligen Angelegenheit weitergeht, entscheidet ein kluger Verantwortlicher durch die Mitsprache der jeweiligen Sachbearbeiter und unterstellten Führungskräfte. In Projektgruppen steht es der Projektleitung zu, Sachverhalte zu lösen, wobei auch bei diesen gilt, dass Geführte zu Wort kommen sollen. Ein Verstoß gegen die Berichtspflicht sollte zunächst nur gerügt werden. Im Fall der Wiederholung ist eine schriftliche Ermahnung zum Disziplinieren angebracht. Vernachlässigt eine unterstellte Person mehrfach die Pflicht zum Berichten an den Vorgesetzten, ist eine Abmahnung unumgänglich. Zu risikoreich ist das mangelhafte Berichten für gewinnorientierte Unternehmensführung. Berichtspflichten haben auch Führungskräfte gegenüber ihren vorgesetzten Personen und Eigentümern.

Lückenlos schließt sich an die Berichtspflicht die Erfordernis an, Tatbestände sachlich und vollständig weiterzugeben. Kommunikative Verzerrung führt allzu oft zwangsläufig zu Fehlentscheidungen. Deshalb gilt es nachzufragen. Wer fragt, der führt! Vorgänge, die berichtend dargestellt werden, sind durch Ergebnisprotokolle aktenmäßig zu machen. Hier bedarf es in dem einen oder anderen Fall eines Kurses, in dem konzentriert aber intensiv gelehrt wird, wie lückenlose Infor-

mationsübermittlung auszuführen ist und wie relevante Informationen in Ergebnisprotokollen, auf die Verlass ist, schriftlich fixiert sind.

Klare Verteilung von Zuständigkeiten

Mit der Zuweisung von Aufgaben und Kompetenzen wird der Stelleninhaber verpflichtet, sie richtig wahrzunehmen und für Misserfolge und Fehler geradestehen, die in seinem Verantwortungsbereich liegen. Die Aufgaben, die jeweilige Verantwortung und die Kompetenzen müssen möglichst übereinstimmen. Ist das der Fall, bleibt das organisatorische Kongruenzprinzip gewahrt. Nur wenn der Stelleninhaber die für die Aufgabenerfüllung notwendigen Umsetzungs- und Leitungskompetenzen besitzt, kann er oder sie auch für die Ereignisse seiner Tätigkeit in die Pflicht genommen werden. Es darf keinen „Frühstücksdirektor“ geben, der Aufgaben ohne Kompetenzen und Verantwortung hat.

Absolut inakzeptabel sind Kompetenzüberschreitung und das „Hineinregieren“ in die Kompetenzen eines anderen Stelleninhabers. Vorgesetzte, die so verfahren, disqualifizieren sich für diese Funktion. Ebenfalls nicht hinzunehmen ist es, jemanden als „Sündenbock“ für Fehlentwicklungen verantwortlich zu machen. Das beschriebene Kongruenzprinzip ist für die Praxis einer der bedeutendsten Grundsätze.

Fazit

Erfolgreiche Unternehmen arbeiten erfolgreich, weil die richtigen Frauen und Männer ihr gewinnorientiertes Wirken im Team mit ihren geführten Mitarbeitern in die Tat umgesetzt haben. Die oben skizzierten ausgewählten Pfeiler einer gut und sicher funktionierenden betrieblichen Organisation haben den richtigen Rahmen gesetzt. Souveräne und menschlich kluge Führende, die Teams dazu motivieren, leistungsstark zu sein, klare Zuständigkeiten, Regeln, Transparenz der Informationen und Berichtspflichten bringen Unternehmen in die Champions League.

Zur Autorin:

Prof. Dr. Ulrike Detmers ist Professorin für Betriebswirtschaftslehre in Teilzeit am Fachbereich Wirtschaft der Fachhochschule Bielefeld und Mitglied der Geschäftsführung und Gesellschafterin der Mestemacher-Gruppe. Seit 2013 ist sie außerdem 1. Präsidentin des Verbands Deutscher Großbäckereien.