

Mitarbeiterführung Nebensache? – Warum nehmen Führungskräfte das Führen ihrer Mitarbeiter nicht ernst?



Prof. Dr. Carsten Steinert ist Professor für Personalmanagement an der Hochschule Osnabrück. Zuvor war er mehrere Jahre als Berater für den Bereich Human Resource Management sowie als Personalmanager in einem Unternehmen der Finanzdienstleistungsbranche tätig.

Parallel hierzu war Prof. Dr. Steinert 5 Jahre ehrenamtlicher Arbeitsrichter. Er ist Autor zahlreicher Publikationen zu verschiedensten Themenfeldern des Personalmanagements. Seine Forschungs- und Beratungsschwerpunkte liegen im Bereich der Führung und des Talentmanagements.

1.

Warum drücken sich Vorgesetzte vor der Aufgabe, ihre Mitarbeiter gut zu führen?

Prof. Dr. Carsten Steinert: Ich glaube nicht, dass sich Führungskräfte bewusst davor drücken, gut zu führen. Sie wollen ihre Mitarbeiter nicht absichtlich schlecht behandeln. Viele sind schlichtweg überfordert oder unwissend. Letzteres liegt vor allem daran, dass Mitarbeiter in der Regel aus einer Fach- in eine Führungsposition befördert werden, ohne das notwendige Rüstzeug dafür zu haben. Häufig kopieren sie dann einfach das Führungsverhalten ihres eigenen Chefs.

» Wer sich selbst gut kennt, kann andere besser führen. Deshalb lautet für mich die erste Grundkompetenz, die Führungskräfte mitbringen sollten: Selbsterkenntnis. «

2.

Sie sagen: Solange die Zahlen stimmen, wird schlechte Mitarbeiterführung toleriert. Mit welchen Folgen?

Prof. Dr. Carsten Steinert: Ja, ich habe in meiner Studie herausgefunden, dass schlechtes Führungsverhalten ohne Konsequenzen bleibt, solange die operativen Ergebnisse stimmen. Im Klartext: Stimmen die Zahlen, schaut der Vorstand nicht auf die Führungsqualitäten seiner Führungskräfte. Das ist wie im Profifußball: Solange ein Trainer Erfolg hat und sein Team auf einem oberen Tabellenplatz steht, wird niemand die Trainingsmethoden und den Trainer in Frage stellen. Das ändert sich jedoch, sobald das Team im „Keller“ spielt oder im Unternehmen die Zahlen nicht mehr erreicht werden. Dann werden auch die so genannten weichen Faktoren für Führungskompetenz wieder ins Spiel gebracht. Doch je höher ein Manager steigt, desto weniger Wert wird auf die so genannten Soft Skills gelegt. Das liegt daran, dass Führungskräften, die bereits 7 Jahre geführt haben, unterstellt wird, dass sie wissen, wie sie richtig führen. Bei den Mittelmanagern ist das anders. Sie besitzen meist noch wenig Führungserfahrung, deshalb stehen bei Beförderungen hier die Soft Skills viel mehr im Fokus. Das führt im Führungsalltag dazu, dass Mittelmanager leiden: Sie reflektieren ihr eigenes Führungsverhalten und erleben gleichzeitig, dass ihre eigene Führungskraft vieles falsch macht. Ich rate den jungen Führungskräften: Orientiert euch daran, wie ihr wahrgenommen werden wollt. Den Chef könnt ihr nicht ändern, aber ihr selbst werdet von euren Mitarbeitern an eurem Führungsverhalten gemessen.

3.

Was gehört für Sie zur guten Personalführung?

Prof. Dr. Carsten Steinert: Zur guten Führung gehört, Mitarbeiter als Menschen zu sehen und ihnen echte, persönliche Wertschätzung entgegenzubringen. Schauen Sie Ihrem Mitarbeiter lieber in die Augen als in die Personalakte. Das gelingt Ihnen, wenn Sie beispielsweise jeden Morgen eine kurze Runde durch die Büros Ihrer Mitarbeiter machen. Sie spüren sehr schnell, ob ein Mitarbeiter Probleme hat und Sie als Troubleshooter braucht – sei es bei beruflichen oder privaten Problemen.

Außerdem erwarten Mitarbeiter von ihrem Chef, dass er sie kontinuierlich unterstützt, alle gleich behandelt, jeden im Team fördert und ihn entwickelt, mit jedem kommuniziert und ehrliches Feedback gibt. Das klingt selbstverständlich, ist es aber nicht. Viele Mitarbeiter fühlen sich von ihren Vorgesetzten schlecht oder gar nicht informiert. Aus diesem Grund halte ich regelmäßige Teambesprechungen an einem festen Tag der Woche für unverzichtbar.

4.

Welche Grundkompetenzen sollten Führungskräfte mitbringen?

Prof. Dr. Carsten Steinert: Wer sich selbst gut kennt, kann andere besser führen. Deshalb lautet für mich die erste Grundkompetenz, die Führungskräfte mitbringen sollten: Selbsterkenntnis. Bin ich zum Beispiel gerne perfekt und habe eine Vorlage lieber 2 Tage zu früh fertig als im letzten Moment? Im Alltag kann diese Eigenschaft dazu führen, dass ich jeden Tag nachfrage: Wie weit sind Sie denn? Mitarbeiter könnten sich durch diese Fragen gegängelt fühlen. Weiß ich als Führungskraft jedoch von meiner „Macke“, kann ich erklären: Ich bin lieber früher fertig. Ich möchte Sie nicht drängen.

Die zweite Grundkompetenz fasse ich gern in den 4 Ms zusammen: Man muss Menschen mögen. Das bedeutet, wer führen will, sollte sich gern mit Menschen befassen.

Drittens gehört der Wunsch zu führen dazu. Wer nicht den Reiz verspürt, andere zu führen und Verantwortung zu übernehmen, ist als Führungskraft nicht geeignet. Er tut sich selbst einen großen Gefallen, wenn er als Spezialist auf der Fachebene bleibt.

5.

Werden demografischer Wandel und Fachkräftemangel dafür sorgen, dass gute Personalführung für Unternehmen wichtiger wird?

Prof. Dr. Carsten Steinert: Auf jeden Fall. Wir haben jetzt schon einen Mangel an qualifizierten Fachkräften, und kein Unternehmen kann es sich leisten, gute Mitarbeiter zu verlieren. Das jedoch geschieht, wenn Mitarbeiter vom Führungsverhalten ihres Chefs enttäuscht sind. Sie können noch so viel Geld für Recruiting-Maßnahmen ausgeben und in Employer Branding investieren – wenn die Führungskräfte Ihres Unternehmens die vorgestellte Unternehmenskultur nicht leben, werden die neuen Mitarbeiter Ihr Unternehmen schnell wieder verlassen. Viele Unternehmen unterschätzen diesen Punkt und kümmern sich nicht um eine Führungskultur. Mitarbeiter spüren das sehr schnell. Sie erleben, ob ihr Vorgesetzter beispielsweise die Entwicklung seiner Mitarbeiter als seine Führungsaufgabe versteht und dies als ein wesentlicher Punkt in der Unternehmenskultur verstanden wird.

Wenn beispielsweise eine Führungskraft Mitarbeiter vorbildlich entwickelt, muss sie sie irgendwann abgeben, an eine andere Abteilung – für den nächsten Karriereschritt. Was für den Einzelnen ein Glück darstellt, ist für die Führungskraft mit Nachteilen verbunden: Vielleicht kann sie jetzt mit 2 neuen Mitarbeitern, die sie erst einarbeiten muss, ihre Verkaufsziele im Vertrieb nicht erreichen. Hier zeigt sich dann, ob Mitarbeiterentwicklung tatsächlich Teil der Unternehmenskultur ist. Denkbar wären Belohnungsprogramme für erfolgreiches Talentmanagement von Führungskräften. Zu diesem Thema werde ich meine nächste Studie durchführen.

6.

Was raten Sie noch heute einer Führungskraft zu tun, um besser zu führen?

Prof. Dr. Carsten Steinert: Drehen Sie noch heute eine Runde durch die Büros Ihrer Mitarbeiter. Schauen Sie ihnen in die Augen und sprechen Sie mit ihnen. Bleiben Sie dabei authentisch, und machen Sie ihnen deutlich, dass Sie sich wirklich für sie als Menschen interessieren. ■

„Bei den Mittelmanagern ist das anders. Sie besitzen meist noch wenig Führungserfahrung, deshalb stehen bei Beförderungen hier die Soft Skills viel mehr im Fokus.“