Bernd M. Wittschier

Mit Führungsintelligenz zur positiven Unternehmenskultur

Eine Herausforderung, vor der Führungskräfte stehen, ist: Angesichts der disruptiven, oft revolutionären Umbrüche durch den digitalen Wandel muss die Frage gestellt werden, ob es nicht an der Zeit ist, einen Kulturwandel in Gang zu setzen. Dabei sollten die Erfordernisse, die durch die Digitalisierung entstehen, Berücksichtigung finden. Natürlich – das ist eine riesige und langfristige Aufgabe. Umso wichtiger ist es, den Kulturwandel mit positiven Inhalten zu füllen. Positive Unternehmenskultur – was heißt das konkret?

© Bernd Wachtmeister – pixelio.de

Mehr Engagement und Motivation

Zu einer positiven Unternehmenskultur gehören vor allem ein lebendiges Feedback-Klima, die Kommunikation auf Augenhöhe, ein respektvoller Umgang miteinander und Vertrauen. Das hat das Beratungsunternehmen Penning Consulting [1] mithilfe einer Studienauswertung belegt. Der große Vorteil: Eine positive Unternehmenskultur fördert das Engagement und die Mitarbeitermotivation. Führungsintelligente Leader [2], die einen elementaren Beitrag zur Erreichung der Unternehmens- oder Abteilungsziele leisten wollen, sollten daher bei einem anstehenden Kulturwandel primär die Aspekte ins Kalkül ziehen, durch die ein positiv-motivierendes Klima entsteht.

Ein Blick in die Studienauswertung zeigt: In Firmen mit ausgewiesener positiver Unternehmenskultur

- gehen Führungskräfte primär menschenbezogenen Führungsaufgaben wie Coaching, Feedback und Mitarbeitermotivation nach,
- folgen Führungskräfte einer transparenten Sinn-Vision, die den Leistungsgedanken umfasst,
- entsteht Vertrauen durch respektorientierte Kommunikation,
- zeigen Führungskräfte den Mitarbeitern individuelle Karriereperspektiven auf,
- pflegen Führungskräfte eine Innovationskultur, bei der Fehler als Chancen begriffen werden, und
- erfolgen Anpassungs- und Veränderungsprozesse früh- und rechtzeitig, also bevor der Leidensdruck so immens wird, dass er die Menschen ängstigt und hemmt.

Es gibt insgesamt fünf Aspekte, die von führungsintelligenten Leadern aufgrund ihrer Bedeutsamkeit beim Kulturwandel in digitalen Zeiten auf jeden Fall Beachtung finden sollten.

Aspekt 1: Der Leader als Coach

In einer positiven Unternehmenskultur, die das Engagement und die Motivation der Menschen fördert, versteht sich ein führungsintelligenter Leader als Coach seiner Mitarbeiter. Dabei tritt er nicht als allwissende oder überlegene Führungskraft auf, die dem Mitarbeiter einen vorgegebenen Weg weist und vorgefertigte Lösungen präsentiert oder gar aufzwingt. Vielmehr begleitet er den Mitarbeiter auf dem Weg zu dessen selbst gestecktem Ziel. Als Begleiter, Ratgeber, Unterstützer und Förderer hilft er dem Mitarbeiter dabei, dessen Potenziale zu entfalten.

Entscheidend ist: Dabei geht er individuell vor. Denn er weiß, dass Mitarbeiter als einzigartige Individuen höchst unterschiedlich ticken und sich gerade bei der Bewältigung des digitalen Wandels ambivalent verhalten. Ein Beispiel: Während der eine Mitarbeiter auf den Aufbau agiler und flexibler Strukturen mit Begeisterung und Engagement reagiert, weil er Chancen zur Weiterentwicklung darin sieht, zieht sich der Kollege eher verschreckt zurück, weil er stabile und sichere Verhältnisse bevorzugt. Letzterer bringt in einem Arbeitsumfeld Spitzenleistungen, das ihm Kontinuität gewährleistet. Der Leader geht auf beide Mitarbeiterpersönlichkeiten individuell ein und gibt ihnen förderliches Feedback, etwa:

- „Ich finde es gut, wie Sie Ihre Kreativität eigeninitiativ nutzen, um für unsere Kunden rasche Problemlösungen zu erarbeiten, so werden wir immer schneller und können auf Veränderungen rasch reagieren." Und:
- „Mir gefällt es, wenn Sie Ihre Bedenken formulieren und darauf aufmerksam machen, dass bei aller Notwendigkeit zur Flexibilität und Veränderung das Bewährte erhalten bleiben sollte."

Aspekt 2: Als Leader Sinn bieten und Leistung fordern

Auch beim zweiten Aspekt geht der führungsintelligente Leader differenzierend vor. Denn eine von Engagement und Motivation geprägte positive Unternehmenskultur lässt sich nur erreichen und optimieren, wenn bei der Führungsarbeit die Sinnfrage gestellt und dabei

- die Werte,
- die Überzeugungen,
- der Charakter und
- die Persönlichkeit

des jeweiligen Mitarbeiters beachtet werden. In digitalen Zeiten, in denen der Wandel und die Veränderung oft die einzigen Konstanten darstellen, gewinnt die alte neue Frage nach dem Sinn dessen, was ein Unternehmen tut und inwiefern sich dieser Sinn in den Tätigkeiten der Mitarbeiter widerspiegelt, eine neue Bedeutung. Ein Leader geht bei der Frage eines Mitarbeiters nach dem Warum und Wieso seiner Arbeit in die intensive Diskussion und bietet Antworten an. Zugleich verdeutlicht er, dass bei aller Notwendigkeit, die Sinnfrage zu beantworten, der Leistungsgedanke nicht zu kurz kommen darf. Für ihn sind Sinnstiftung und Leistungserbringung die zwei Seiten derselben Medaille.

Aspekt 3: Die Zugehörigkeit zum großen Ganzen hervorheben

Der digitale Wandel bringt neue Arbeitsformen hervor. Immer mehr Menschen arbeiten zum Beispiel im Home-Office. Dies ist bei Wissensarbeitern öfter der Fall als bei Menschen, die im produzierenden Gewerbe tätig sind. Die Wissensarbeiter agieren im Home-Office sehr eigenständig, selbstorgansiert und eigenverantwortlich. In den Teams werden die traditionellen Hierarchieebenen aufgeweicht oder aufgelöst, in soziokratisch oder holokratisch organisierten Teams gibt es gar keinen Teamleiter im klassischen Sinn mehr. All diese Entwicklungen sollen dazu beitragen, dass die Menschen und Teams rascher und flexibler agieren können, ohne durch verstaubtes Hierarchiedenken blockiert und behindert zu werden. Umso wichtiger ist es, den Wissensarbeitern „daheim" und den autark agierenden Teams ihre Zugehörigkeit zum großen Ganzen zu verdeutlichen.

Unternehmensziele sind eher mit selbstverantwortlich handelnden Mitarbeitern zu erreichen, die in ihrer Arbeit einen Sinn sehen und sich einem großen Ganzen zugehörig und verpflichtet fühlen. Klar ist: Hierfür trägt der führungsintelligente Leader die Verantwortung.

Aspekt 4: Atmosphäre des Vertrauens schaffen

Gerade in Umbruchzeiten wird das Bewährte in Frage gestellt oder löst sich gar auf. Und dann gewinnen traditionelle Werte an Wert, so etwa das Vertrauensverhältnis zwischen Führungskräften und Mitarbeitern. Wenn vieles sich auflöst und Neues an die Stelle des Alten tritt, ist es hilfreich, wenn sich die Beteiligten vertrauen können. Darum versucht der Leader in unsicheren Umbruchzeiten Stabilität und Sicherheit durch die Etablierung einer Vertrauenskultur zu bewahren. Vertrauensbildende Maßnahmen sind zum Beispiel

- Ehrlichkeit,
- Herzlichkeit,
- non-direktive Gesprächsführung und
- eine transparente Informationspolitik, bei der der Leader selbst heikle Punkte und unangenehme Wahrheiten ungeschminkt anspricht.

Auch die kreativen und auf Inspiration sowie Veränderung fixierten Mitarbeiter reagieren in der Regel positiv darauf, wenn sie das Vertrauen der Führungskraft spüren. Darum will der führungsintelligente Leader eine wertschätzende Vertrauenskultur etablieren. Dabei gilt: Wer immer und voraussetzungslos vertraut, handelt an den Realitäten genauso vorbei wie derjenige, der Misstrauen und „Kontrollitis" zum Leitfaden seiner Führungsarbeit erhebt. „So viel Vertrauen wie möglich, so viel Kontrolle wie nötig" – vielleicht ist dies der goldene Mittelweg, der es dem Leader erlaubt, Kontrolle und Vertrauen in ein ausgewogenes Verhältnis zu setzen.

Aspekt 5: Mit Delegation Verantwortung übertragen

Ein Leader nutzt das Führungsinstrument der Delegation, um dem Mitarbeiter zu zeigen, dass er ihm etwas zutraut, und um Vertrauen aufzubauen – nach dem Motto: „Ich vertraue dir und übertrage dir darum verantwortungsvolle Aufgaben!" Zudem kann er so der Notwendigkeit gerecht werden, agile Strukturen zu implementieren, die ein flexibles Arbeiten und rasche Entscheidungen erlauben. Dazu überträgt er nicht nur die Aufgabe und die notwendigen Kompetenzen, sondern überdies – und das ist bei der Delegation der wichtigste Faktor – die Verantwortung. Rasch ablaufende Prozesse setzen voraus, dass autonome Entscheidungen durch die Mitarbeiter möglich sind.

Fazit

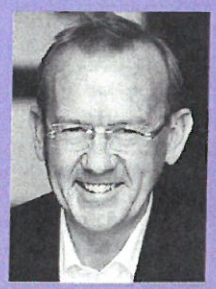
Eine positive Unternehmenskultur gewinnt in unsicheren digital-agilen Zeiten an Bedeutung. Ein führungsintelligenter Leader konzentriert sich darauf, eine solche Kultur zu fördern und zu etablieren – primär durch mitarbeiterindividuelles Coaching, Sinnstiftung und Sinnangebote sowie eine wertschätzende Vertrauenskultur mit ausgeprägten Delegationsprozessen.

Anmerkungen

[1] Siehe www.penning-consulting.com (Button „Publikationen", Führungsbarometer II).

[2] Zum Begriff der Führungsintelligenz ausführlich: Bernd M. Wittschier: Zwischen Wunsch und Wirklichkeit. Der führungsintelligente Leader. In: wissensmanagement 05/2018, S. 38-39. Entscheidend ist: Wer mit seinen Entscheidungen nicht dazu beiträgt, vereinbarte Ziele zu realisieren, kann nicht als führungsintelligent bezeichnet werden.

Der Autor



Dr. Bernd M. Wittschier gilt als Kapazität für Persönlichkeitsentwicklung, Selbst-Reflektion, Coaching, Wirtschaftsmediation, kreative Konfliktlösungen und Führungsfragen. Seit über zwanzig Jahren berät und coacht er erfolgreich Vorstände, Geschäftsführer und Führungskräfte aller Managementebenen und bildet Führungskräfte zum Coach aus. Der Coach, Berater und Trainer ist Gründer und geschäftsführender Gesellschafter des Unternehmens 4 • 2 • 3 Beratung und Training für die Wirtschaft in Erftstadt.

✉ *wittschier@wissensmanagement.net*