

Business News



FÜHRUNG

WAS NEU IST
UND
WAS BLEIBT

Vertrauen oder Nichtvertrauen

Das ist hier die Frage

SANDRA KOHLER KOHLER & PARTNER, PERSONALGEWINNUNG & ORGANISATIONSBERATUNG AG

Die Welt ist im Wandel, sie ist VUCA. Dabei steht VUCA als Akronym für Volatility (Unbeständigkeit), Uncertainty (Unsicherheit), Complexity (Unübersichtlichkeit) und Ambiguity (Mehrdeutigkeit). VUCA ist heute und wohl auch zukünftig der Rahmen, in welchem Führungskräfte ihre Entscheidungen fällen müssen. Trotz steigender Informationsflut wird Geschwindigkeit zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor. Führungsmodelle, bei denen Entscheidungen zentral durch eine Patronne/einen Patron gefällt werden, sind mehr als nur «gerade nicht en vogue», sondern in einer VUCA-Welt einfach nicht mehr zielführend.

Massgebend wird sein, dass Entscheidungen rasch und durch jene Personen gefällt werden, die im betreffenden Themengebiet über das erforderliche Spezialistenwissen verfügen – also auch dezentral durch Einzelpersonen oder Teams. Und nicht, wie oft in Organigrammen abgebildet, ausschliesslich zentral durch Geschäftsführer oder Abteilungsleitende. Träge Entscheidungsstrukturen werden sich für Unternehmen als Stolperstein erweisen.

Hinzu kommen veränderte Bedürfnisse von jüngeren Generationen. Ihre Anspruchshaltung gegenüber dem Arbeitgeber oder gar mehreren Arbeitgebern drückt sich unter anderem im konkreten Mitgestalten und Mitentscheiden sowie in Flexibilität bezüglich Arbeitszeit aus: Teilzeitarbeit auch im Kader, Abstimmung der Arbeitszeit mit dem Privatleben und Flexibilität bezüglich Arbeitsort (z. B. Home Office, Arbeiten von unterwegs). Zeiten, in denen sich die Führungsperson und ihre Mitarbeitenden täglich acht Stunden im Büro vor Ort begegnen, sind vorbei. Führung auf Distanz fordert jedoch eine bewusste Auseinandersetzung mit der eigenen Rolle als Führungskraft sowie eine Adaption der eingesetzten Führungsinstrumente. Auf Ersteres wird hier intensiver eingegangen.

Vertrauen als blosses Lippenbekenntnis

Führung auf Distanz erfordert Vertrauen. Wenn wir jemandem vertrauen, glauben wir an seine Fähigkeiten und seine Verlässlichkeit.¹ Die meisten Menschen behaupten von sich, dass sie anderen grundsätzlich vertrauen. Unser Eindruck aus zahlreichen Beratungsprojekten zeigt teilweise ein anderes Bild. Aussagen wie «Home Office nicht in der Probezeit – mein Vertrauen muss man sich zuerst verdienen» oder permanente Sticheleien gegenüber Mitarbeitenden, die nach 8.30 Uhr ins Büro kommen, so nach dem Motto «Und, schon wieder gefeiert gestern?» sind teilweise an der Tagesordnung. Auch Führungskräfte, die ihre Mitarbeitenden im Home Office regelmässig unter fadenscheinigen Gründen anrufen, um sicherzugehen, «dass der auch tatsächlich arbeitet und nicht die Flaschen entsorgen geht». Zeit also, diesem Widerspruch zwischen geäusserten und gelebten Haltungen auf den Grund zu gehen.

Auseinandersetzung mit dem eigenen Menschenbild

Vertrauen hat viel mit dem eigenen und tief verinnerlichten Menschenbild zu tun. In der

Wissenschaft werden diesbezüglich die zwei grundverschiedenen Menschenbilder nach Theorie X und Theorie Y unterschieden.²

In der Theorie X wird davon ausgegangen, dass Menschen nicht von sich aus arbeiten wollen, sondern durch spezifische Anreize motiviert und eng geführt werden müssen. Sie scheuen selbstständiges Arbeiten und die damit einhergehende Verantwortung. Sie brauchen klare Anleitungen, Druck und Kontrolle.

Theorie Y basiert auf der Grundannahme, dass Menschen intrinsisch motiviert und leistungsbereit sind. Extrinsische Anreize und Kontrollmechanismen erübrigen sich nach dieser Sichtweise, sofern sich Mitarbeitende mit den Werten und Zielen des Unternehmens identifizieren können. Sie übernehmen gerne Verantwortung, arbeiten selbstständig und bringen sich aktiv ein.

Die oftmals nicht bewusste Grundhaltung von Führungskräften drückt sich jeweils sehr unmittelbar in ihren Handlungen und dem eingesetzten Führungsinstrumentarium aus und ist für Mitarbeitende im Arbeitsalltag permanent spürbar. Die Grundhaltung wird gar zu einer selbsterfüllenden Prophezeiung. Wer Mitarbeitenden wenig Freiräume lässt

und primär über Kontrollinstrumente führt, fördert passives und lustloses Verhalten. Klare Anweisungen und Kontrolle werden zunehmend erforderlich. Wer Mitarbeitenden Vertrauen und Handlungsspielräume überträgt und diese zielorientiert führt, fördert deren Motivation. Erhöhte Leistungsbereitschaft, Initiative und Verantwortungsübernahme sind die Folgen davon.

Spannend ist dabei, dass Führungskräfte, die von sich sagen, der Theorie X zu entsprechen, doch zu einer eher seltenen Spezies gehören. Es grenzt also geradezu an Vermessenheit, wenn Führungskräfte davon ausgehen, dass die Mehrzahl der Mitarbeitenden dem Menschenbild nach Theorie X entspricht.

Diskussion und Reflexion als Teil der Führungsentwicklung

Wie ein Unternehmen Führung leben will, muss es für sich selber definieren. Sich mit dieser Fragestellung bewusst auseinanderzusetzen, sollte aus unserer Sicht Bestandteil aller internen Initiativen zur Führungsentwicklung sein. Dazu gehören auch die bewusste Auseinandersetzung mit dem eigenen Menschenbild und die Ausarbeitung von konkreten Ideen, wie Führungskräfte allenfalls ihr Menschenbild weg von Theorie X hin zu Theorie Y verändern können. Erst später sollte über das konkret eingesetzte Führungsinstrumentarium diskutiert werden. Wie wärs also, wenn ich als Führungskraft zuerst einfach mal Vertrauen schenke und meinen Mitarbeitenden in der Rolle als Coach und Wertevermittler begegne? Gemeinsam mit ihnen Ziele formuliere, die den Weg dazu offen lassen? Dies bedeutet keineswegs, blauäugig durch die Welt zu gehen. Schwache Leistungen und Missbrauch von Vertrauen zeigen sich meistens rasch auf zahlreichen Ebenen, beispielsweise indem die vereinbarten Ziele nicht erreicht werden oder negative Rückmeldungen direkt aus dem Team erfolgen. Führungsinstrumente nach Theorie X können dann immer noch eingesetzt werden, allenfalls müssen gar Diskussionen über die Beendigung des Arbeitsverhältnisses geführt werden.

Ein positives Menschenbild wird sich unmittelbar auf die Leistung der Mitarbeitenden und damit den Erfolg des Unternehmens auswirken. Schöner Nebeneffekt: Ein positives Menschenbild wirkt sich auch auf das Privatleben und die eigene Zufriedenheit positiv aus. Warum also nicht einfach mal damit anfangen?

1 Vgl. Covey/Merrill 2009: Schnelligkeit durch Vertrauen. Die unterschätzte ökonomische Macht.

2 Vgl. McGregor 1960: The Human Side of Enterprise.

Fünf Sterne für Ihren Recruiting-Prozess

MARIANNE LIECHTI BRACHER & PARTNER, ADVOKATUR UND NOTARIAT

Bewertungen sind im Internet allgegenwärtig. Für alle Unternehmen gilt: Nicht nur unsere Produkte und Dienstleistungen werden nach aussen sichtbar bewertet, sondern auch unsere Personalprozesse. Das HR wird transparent. Das stellt neue Herausforderungen an das Recruiting.

Auf Portalen wie Kununu bewerten Mitarbeitende den Arbeitgeber. Ebenso haben Bewerberinnen und Bewerber auf diesem und natürlich auch auf anderen Portalen die Möglichkeit – öffentlich sichtbar – ihre Erlebnisse im Bewerbungsprozess zu teilen. Null bis fünf Sterne werden vergeben für Kriterien wie beispielsweise zufriedenstellende Reaktion, Professionalität des Gesprächs, Erklärung der weiteren Schritte oder zeitgerechte Ab- oder Zusage.

Viele KMU haben keine definierten HR-Prozesse

Der Grossteil der Kriterien, die bei der Bewertung abgefragt werden, lässt sich durch einen durchdachten Bewerbungsprozess steuern. Ein gutes Abschneiden auf den Bewertungsportalen ist somit durch die richtigen Prozesse steuerbar – natürlich in einem gewissen Rahmen. In KMU existiert oft keine eigene Personalabteilung. Je nach Organisationsstruktur ist das HR beim Geschäftsführer, bei der Buchhaltung oder einer Assistentkraft angesiedelt. Umso wichtiger ist es, einen klaren Rekrutierungsvorgang festzulegen und diesen nicht im Tagesgeschäft untergehen zu lassen. Geeignete Hilfsmittel, um einen Prozess aufzusetzen, sind auch KMU-Checklisten für Bewerbungsgespräche, Zeitvorgaben und einfache Bewertungsübersichten.

Eine Visitenkarte für das Unternehmen

Egal, ob der Prozess komplett digital oder analog stattfindet: Bewerbende sind Menschen, die sich aus einem bestimmten Grund für Ihre Unternehmung entschieden haben. Diesem Aspekt ist besonders in der Kommunikation gegenüber den Bewerbenden Rechnung zu tragen. Ein wertschätzender Ton gegenüber den potentiellen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die sich für Ihr Unternehmen entscheiden, ist nicht nur eine Frage des Anstands, sondern auch Teil einer positiven und wertschätzenden Firmenkultur.

Wie wichtig die Rückmeldungen für die Qualität des Bewerbungsprozesses sind, zeigt sich an deren Gewichtung auf Bewerberportalen. Für Kommunikations-Kriterien werden auch auf Kununu die meisten Sterne vergeben. Selbstverständlich zählt der persönliche Eindruck eines Bewerbers vom potenziellen Arbeitgeber mehr als die Kununu-Sterne. Schade wäre aber, wenn sich der Kandidat von einer unterdurchschnittlichen Bewertung abschrecken lässt und auf die Bewerbung verzichtet. Die hinterfragende Generation Y nutzt die Bewertungskanäle in privaten und beruflichen Bereichen stark. Vermutlich auch Sie! Oder buchen Sie ein Hotel für die Ferien ohne eine Bewertung anzuschauen?