

Miriam Engel

ist Kommunikationswirtin, Führungstrainerin und zertifizierte Personalentwicklerin. Fokus ihrer Arbeit ist Team- und Kulturentwicklung sowie Mitarbeiterkommunikation. Mit der Managementberatung loyalworks berät und betreut sie Betriebe, die ihre Mitarbeitenden nachhaltig binden und passende Kandidat:innen fürs Unternehmenswachstum gewinnen wollen. Die Expertin für loyale Führung und Zusammenarbeit bietet Leadership-Programme auch mit IHK-Zertifizierung an. Ihre Fachbücher „Royal führen, loyal handeln – Nachhaltige Wertschöpfung für Ihr Unternehmen“ sowie „Besser führen – Mit Haltung und Vertrauen zu Loyalität“ sind im UVK-Verlag erschienen.



© Foto: Marco Bühl

Das ist (nicht) loyal!

Teil 2: Mehr Veränderungsbereitschaft durch Loyalität

Bereitschaft zum Experimentieren fördern

Stellen wir uns die Frage, welche übergeordneten Muster des Problemlösens in der Vergangenheit erfolgreich waren, kommen wir auf die in Unternehmen typisch vorliegenden Mechanismen: Planung, Steuerung, Kontrolle, Standardisierung. Da Management in einer Krise nur teilweise gelingt, hilft ein Blick in die Entscheidungshistorie in Bezug auf drei zentrale Begriffe: Risiko, Unsicherheit und Ungewissheit. Während sie Alltagssprachlich synonym verwendet werden, ist insbesondere die Abgrenzung zur Ungewissheit wichtig.

Ein Risiko liegt dann vor, wenn die Wahrscheinlichkeit bekannt ist, mit der ein bestimmtes Ereignis eintritt. Wenn diese Wahrscheinlichkeiten nicht vorliegen, dies aber müssten, wird von „Unsicherheit“ gesprochen. In dem Maß, in dem es durch Analysen, Tests und Modelle gelingt, Risiken einigermaßen genau abzuschätzen, können Unsicherheiten in Risiken „verwandelt“ werden. In Situationen, die durch Risiken und Unsicherheiten gekennzeichnet sind, kann durch den Einsatz des klassischen Instrumentariums mit einer berechtigten Hoffnung auf Erfolg gearbeitet werden.

Anders verhält es sich jedoch, wenn Ungewissheit im Spiel ist. In diesem Fall sind die Arten der möglichen Ergebnisse und folglich auch deren Eintrittswahrscheinlichkeiten unbekannt. Ungewissheit entsteht immer dann, wenn Komplexität im Spiel ist und Kausalitäten weder berechnet noch überhaupt verstanden werden können. Es zeigt sich häufig, dass Maßnahmen, von denen man sich Klarheit und Sicherheit verspricht, neue Ungewissheiten in anderen Bereichen erzeugen, die man im Vorfeld so nicht im Blick hatte. Das wiederum verdeutlicht umso mehr, dass jeglicher Versuch, durch Planung, Steuerung, Kontrolle und Standards Sicherheit zu erlangen, im Bereich der Ungewissheit scheitern muss. Für die Führung ergibt sich daraus ein klares Resultat: Wir müssen lernen, Verantwortung für Nicht-Beantwortbares zu übernehmen.

Ein gangbarer Weg, Antworten für Unbeantwortbares zu testen, sind Experimente. Denn ihr Ziel ist es gerade, bekannte und bisher ungestellte Fragen neu zu beantworten. Mittels Experimenten können wir heraustreten, neue Perspektiven einnehmen, uns irritieren lassen, Dialoge führen, das eigene Tun auf den Prüfstand stellen. Bis zu einem gewissen Grad werden sie also bewusst so gestaltet, dass Räume der Ungewissheit entstehen.

Nachweisbar ist, dass Organisationen, die im Experimentieren geübt sind, sich leichter auf überraschende Herausforderungen einstellen können und somit schneller Krisenlösungsmodelle finden.

Eigenschaften von Experimenten: Experimente ...

- sind zwingend ergebnisoffen – ansonsten handelt es sich um Projekte.
- trainieren die Ungewissheit – und sorgen so für die Entwicklung von Krisentauglichkeit.
- starten im kleinen Rahmen.
- haben mit dem regulären Unternehmenszweck zu tun.
- werden nicht aufgezwungen, sondern sind gemeinschaftlich entschiedene Versuchsplattformen.
- erfordern hohe Verbindlichkeit.
- erhöhen bewusst die Komplexität – denn in der Ungewissheit lässt sich nichts „wegrechnen“.
- beginnen immer mit einer Hypothese.

Auch die Haltung als Führungskraft ist Training

Auch Haltungen können experimentell geübt werden. Stellen Sie sich eine Frage und beantworten Sie diese aus den vorgestellten sechs Haltungen heraus.

Welche Sichtweisen fallen Ihnen leicht, welche schwer? Diese Übung ist auch im Team mit verteilten Rollen möglich und kann mit verschiedenen Fragestellungen durchgegangen werden. Zum Beispiel: Person A denkt nur an sich, Person B bezieht sich auf die Vergangenheit, Ordnung und Disziplin, Person C hat nur die Zahlen im Blick, Person D schaut, ob auch alle Mitarbeitenden mitgenommen und gefördert werden, Person E fokussiert die längerfristige Perspektive und die Werte, die man leben will, und Person F hat die Rolle, alle Interessen zu integrieren und gleichzeitig auf die Sinnhaftigkeit des gemeinsamen Wirkens zu achten.

Wird die Übung allein durchgeführt, kann es erhellend sein, mit zwei Vorstellungen zu arbeiten: „Stellen Sie sich vor, beides ist richtig.“ Oder: „Stellen Sie sich vor, Sie wären der andere, argumentieren aus seinem Lebenssystem heraus und verstehen Sie, warum er aus seiner Sicht auch recht hat.“ Dieses Vorgehen eignet sich bei Konflikten sehr gut, um den eigenen Horizont und das persönliche Repertoire zu erweitern.

Sind Führungskräfte nicht kongruent, spüren Mitarbeitende das meist sehr schnell. Die Folge ist Unsicherheit und das Vertrauen schwindet. Als Zeichen von Misstrauen werden dann vorgegebene Richtungen angezweifelt, Anweisungen nicht mehr befolgt und Strategien grundsätzlich infrage gestellt. Misstrauen ist also die wesentliche Ursache, wenn Mitarbeitende ihr Engagement und damit ihre Leistung zurück-

fahren, wenn sie das Betriebsklima belasten, innerlich kündigen und infolgedessen die Produktivität der gesamten Geschäftseinheit nachlässt. Wenn diese Situation erreicht ist, geraten Führungskräfte ins Straucheln: Denn wo Vertrauen fehlt, nimmt ihr Einfluss ab. Wird in einem solchen Moment auf Kontrolle zurückgegriffen, um die eigene Unsicherheit zu überspielen – und nicht etwa um Vertrauen und Einfluss wiederherzustellen – wird die Unternehmenskultur besonders stark belastet.

Loyale Führungspersönlichkeiten brauchen folgende Eigenschaften:

- Kongruenz im Reden und Handeln,
- Überzeugungskraft,
- Glaubwürdigkeit und
- Vertrauenswürdigkeit.

Einfluss der Führungskraft auf die Mitarbeiterloyalität

Die direkte Beziehung zwischen Mitarbeitenden und ihrer Führungskraft spielt eine wesentliche Rolle in der Bindung von Mitarbeitenden. Viele zeigen Loyalität gegenüber ihrem Unternehmen, gerade weil sie von positivem Führungsverhalten beeindruckt sind. Andersherum schreckt mangelhaftes Führungsverhalten ab. Vor diesem Hintergrund sind Unternehmen stärker denn je auf Führungspersönlichkeiten angewiesen, die auf ihre Mitarbeitenden motivierend wirken und deren Gefühle positiv beeinflussen. 

Bei unserer Untersuchung wurde Loyalität hinsichtlich der Beeinflussung der Mitarbeitenden durch Maßnahmen, Gedanken, Gefühle und Verhaltensweisen der Führungskraft geprüft. Dabei stellte sich heraus, dass nicht nur der Führungsstil entscheidend ist, um Mitarbeiterloyalität zu fördern. Genauso ausschlaggebend sind die individuelle, persönliche Ebene und der Austausch zwischen der Führungskraft und ihren Mitarbeitenden. Auch indem sie ihre eigene Verbundenheit gegenüber dem Unternehmen demonstrieren, erhalten Führungskräfte Loyalität von ihren Mitarbeitenden zurück.

Damit Unternehmen langfristige Erfolge aufweisen können, sollte Führung authentisch, also in ihrem Reden und Handeln kongruent, sein. Authentische Führungskräfte verfügen über eine ausgeprägte Selbstwahrnehmung sowie ein reflektiertes Bewusstsein für ihr eigenes Verhalten. Darüber hinaus fokussieren authentische Führungskräfte die Stärken ihrer Mitarbeitenden und bemühen sich um eine unterstützende Arbeitsatmosphäre, welche sowohl zu zufriedenen Mitarbeitenden als auch zu einer höheren Leistungsfähigkeit führt. Dieser loyale Führungsstil hat positive Auswirkungen auf die Einstellung der Mitarbeitenden, da zuerst die Motivation und Zufriedenheit auf Mitarbeiterseite gefördert werden, sodass Loyalität entsteht.

Während sich zahlreiche Mitarbeiterbindungsinstrumente auf diejenigen Faktoren konzentrieren, die ursächlich für das Verlassen des Unternehmens sind, untersuchen und empfehlen wir Maßnahmen, die zu Loyalität führen.

Schon 2014 hat die Boston Consulting Group auf die Frage „Was macht Sie glücklich bei der Arbeit?“ diese Top-4-Faktoren herausgefunden:

- Wertschätzung für meine Arbeit
- gute Beziehung zu meinen Kolleg:innen
- gute Work-Life-Balance
- gute Beziehung zu meinen Vorgesetzten.

Der loyale Umgang mit Stärken und Schwächen

Das Kennenlernen der eigenen Charakterstärken, Fähigkeiten und Fertigkeiten ist ein wichtiger Aspekt auf dem Weg der Selbsterkenntnis – und doch erst der erste Schritt. So geht es fortan darum, die identifizierten Stärken durch ihren bewussten Einsatz zum Leben zu erwecken. Hierfür gibt es eine ganze Bandbreite an evidenzbasierten Methoden, wobei ich Einteilungen in Kategorien eher für schwierig halte und Verfahren bevorzuge, die die Ausprägung verschiedener Eigenschaften gemessen an möglichen Polaritäten sichtbar machen – und nicht etwa in „gut“ oder „schlecht“ einteilen.

Liegt die Stärkentyologie aller Mitglieder eines Teams vor, kann das Potenzial der Gruppe besonders Erfolg versprechend eingeschätzt werden. Aus Sicht der Führungskraft ist es wichtig, den Aufgabenbereich eines Mitarbeiters oder einer Mitarbeiterin langsam aber sicher so anzupassen, dass er bzw. sie mehr und mehr Zeit mit Tätigkeiten verbringt, die seinen oder ihren Stärken entsprechen.

Hinsichtlich Teamentwicklung ist wichtig zu beachten, dass sich Menschen mit ähnlichen Stärkenprofilen auf Anhieb sympathischer sind, weil sie auf einer Wellenlänge schwimmen. Im Sinn einer möglichst umfassenden Perspektive auf Themen und Projekte ist es allerdings förderlich, wenn Vertreter:innen unterschiedlicher Stärken einbezogen werden. Auch wenn ein solches Team kommunikativ eines höheren Einsatzes bedarf, wird sich dieser auf vielfältige Weise für das Unternehmen auszahlen.

Nicht immer ist es gewünscht oder möglich, dass Mitarbeiterpotenziale analysiert und Stärken identifiziert werden. Das heißt jedoch nicht, dass Führungskräfte deshalb im Dunkeln tappen müssen.

Folgende Impulse können Ihnen helfen, die Stärken Ihrer Mitarbeitenden ganz ohne Test und Tools zu erkennen:

- Achten Sie darauf, welche Aufgaben Ihre Mitarbeitenden freiwillig übernehmen. Wer hilft wem bei ungelösten Problemen, in welchen Themengebieten? Wer sprüht vor Ideen und strengt neue Lösungen an? Dort, wo sich Menschen aus eigenem Antrieb – auch jenseits des eigenen Aufgabenprofils – einbringen, tun sie das häufig, um Stärken auszuleben, die in ihrem normalen Aufgabenfeld nicht regelmäßig abgerufen werden. Nutzen Sie die Kenntnis darüber, um mehr solcher Aufgaben in das Rollenprofil Ihres/Ihrer Mitarbeitenden zu integrieren.
- Erweitern Sie Ihr Gespür dafür, wenn ein Mitarbeiter bzw. eine Mitarbeiterin sich deutlich schneller als alle anderen eine neue Fähigkeit aneignet. Hier scheint fruchtbarer Boden für bestimmte Kenntnisse vorzuliegen. Talente eröffnen sich nicht nur im Kindesalter. Wenn Sie so etwas beobachten, ist es wertvoll zu überlegen, wie sich mehr von den entsprechenden Tätigkeiten im Wirkungsfeld Ihres Mitarbeiters bzw. Ihrer Mitarbeiterin einpassen lässt.
- Werden Sie aufmerksam, wenn ein Mitarbeiter bzw. eine Mitarbeiterin in einem bestimmten Aufgabenfeld kontinuierlich überdurchschnittliche Leistungen erbringt – und denken Sie darüber nach, wie sich dieser Bereich ausbauen lässt. Oft nehmen Führungskräfte exzellente Leistungen einfach so hin. Doch bevor fehlende Anerkennung zur Reduktion von Leistung führen könnte, sollte an dieser Stelle überlegt werden, wie der Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin noch weiter in diese Richtung wachsen kann. 

Miriam Engel

<https://loyalworks.de>

BERUFSSKODEX

In der Weiterbildung Tätige leisten durch verantwortungsbewusstes, werteorientiertes Handeln in der Weiterbildung einen Beitrag zu mehr Transparenz auf dem Weiterbildungsmarkt.

Mit der Anerkennung des Berufskodex für die Weiterbildung verpflichten sie sich, diese berufsständische Ethik zu beachten und sich im Konfliktfall der Beschwerdeordnung des Forum für Werteorientierung in der Weiterbildung e.V. zu stellen.

GABAL Mitglieder erhalten das Zertifikat und das Siegel „Qualität Transparenz Integrität“ für ihre Medien. Details: www.gabal.de/berufskodex 