

Mit Respekt und Konsequenz führen - Wettbewerbsfähigkeit durch Leadership

Leadership Modell: Die 4 Säulen respektvoller und konsequenter Führung



Mit richtiger Führung die Wettbewerbsfähigkeit der produzierenden Industrie in den Hochlohnländern sicherstellen

Dipl. Ing. Hermann Doppler

Trotz hoher Energiekosten, trotz hoher Löhne und trotz hoher Umweltauflagen wettbewerbsfähig produzieren. - Das ist die Kernherausforderung der produzierenden Industrie in Hochlohnländern. Dieser Herausforderung werden nur die Unternehmen gerecht, denen es gelingt, die Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter so zu entfalten das jeder sein Wissen und sein Können vorbehaltlos einbringt. - Durchschnittsleistung reicht nicht mehr aus. Bestleistung ist gefordert.

Diese Bestleistung muss die Führungskraft im Kontext großer Veränderungen auf Seiten der Belegschaft abrufen: Führungskräfte erleben heute, dass Mitarbeiter stärker mitdenken, aber auch kritischer mit Ihren Führungskräften umgehen. Die jungen Mitarbeiter, die von den Schulen kommen sind kreativ, kommunikativ und technikaffin – nicht zuletzt durch die Omnipräsenz digitaler und sozialer Medien – teilweise sind sie aber auch weniger konzentrationsfähig, haben eine geringere Frustrationstoleranz und geringere Kritikfähigkeit. Nicht selten arbeiten Führungskräfte heute auch mit einer heterogenerer Belegschaft, z.B. hinsichtlich kultureller Vielfalt, bzw. hinsichtlich der Unterteilung in Festmitarbeiter und Leih- und Zeitarbeitskräfte.

Die eigenen Mitarbeiter zu erreichen und mit ihnen gemeinsam produktiv zu sein, war für Führungskräfte schon immer eine Herausforderung, sie ist jedoch noch größer geworden. Zielorientiertes Leadership, das den Menschen erreicht ist erforderlich.

Um das zu erreichen hat der Autor aus seiner Erfahrung heraus das Leadershipmodell „ Mit Respekt und Konsequenz führen“ entwickelt. Das Modell basiert auf 4 Säulen. Grundaussage ist, dass Führungskräfte die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter verstehen und ernst nehmen und auf Basis einer solchen respektvollen Beziehung Spitzenleistung für die Ziele des Unternehmens einfordern.

1. Führungspersönlichkeit sein

Die Führungspersönlichkeit entwickelt sich über die Zeit. Jede Führungskraft beginnt, indem sie zunächst eine Box im Organigramm einnimmt. Durch das Handeln und Wirken für das Unternehmen und die Mitarbeiter und insbesondere durch den Stil ihrer Führung im Umgang mit den Menschen entwickelt sie sich Schritt für Schritt zur Führungspersönlichkeit, der die Mitarbeiter bereit sind, respektvoll zu folgen.

Im Mittelpunkt für die Führungskraft steht es das Richtige und dies auf die richtige Art und Weise zu tun. Dabei muss die Führungskraft den Mut haben voranzugehen.

Die erfolgreiche Führungskraft fokussiert sich darauf, Produkte mit einem hohen Wert für den Kunden (Customer Value) zu schaffen und diese profitabel herzustellen. Dabei konzentriert sie sich auf die einzelnen Prozesse und wirkt darauf hin, dass diese wieder und wieder hinterfragt und verbessert werden. Wichtig ist es proaktiv zu handeln – die Führungskraft ist intrinsisch motiviert und handelt proaktiv. Sie wartet nicht auf Anweisung vom eigenen Vorgesetzten oder auf die Aktivität des Wettbewerbers. Wenn sie das richtig macht, entsteht dadurch Gewinn für das Unternehmen und Arbeitsplatzsicherheit für die Mitarbeiter. Dieser Erfolg ist immer die Resultante gemeinsamer, guter Arbeit, sie lässt sich weder durch gesetzliche Bestimmungen noch durch Betriebsvereinbarungen wirklich dauerhaft erreichen.

Nicht nur in dem, was Führungskräfte tun, beeinflussen sie ihre Mitarbeiter, sondern auch in dem wie sie Dinge tun. Respektvolle Führung heißt Pünktlichkeit, Ordnung, Zuverlässigkeit, vorzuleben und selbiges auch von den Mitarbeitern einzufordern. Mancher erachtet diese Werte als nicht mehr zeitgemäß. Wer so denkt, irrt: Respekt gegenüber anderen heißt auch Respekt gegenüber der Zeit anderer („Pünktlichkeit“), Respekt gegenüber Mitarbeitern und Kollegen im eigenen Umfeld („Ordnung“) und Respekt gegenüber den Erwartungen und Plänen anderer („Zuverlässigkeit“).

Neben diesen Grundwerten ist es von zentraler Bedeutung dem Mitarbeiter durch eigenes Verhalten Kollegialität vorzuleben. Wer seinen Mitarbeitern mit der Einstellung begegnet, „ich bin ok – Du bist ok“ und diese fordert und fördert, der führt ein Spiel auf Sieg, in das die Mitarbeiter sich respektvoll einbringen.

2. Mitarbeiter gewinnen

Wer die Mitarbeiter gewinnen will, der muss die Mitarbeiter verstehen und wissen, wie sie denken und empfinden. Mit der Implementierung des Shopfloormanagements (tägliche Regelbesprechungen in den Ebenen Mitarbeiter, Mittleres Management und Werkleitung) und dem täglichen Manager's Walk (Gemba) des Werkleiters eröffnen sich gute Möglichkeiten den einzelnen Mitarbeiter zu erreichen.

Mit den Menschen reden, die Menschen verstehen, die Mitarbeiter zur Zielerreichung und zur Bestleistung inspirieren erfordert vor allem zuhören können.

Zuhören, verstehen, entscheiden und die Umsetzung sicherstellen ist die Devise. -Entscheide nur das, was Du wirklich verstanden hast - Wenn Du es nicht verstehst, dann delegiere die Entscheidung an diejenigen, die das Thema verstehen. -Wenn die Entscheidung so wichtig ist, dass Du sie entscheiden (verantworten) musst, dann tue alles um sie zu verstehen. So entstehen konsistente und stabile Entscheidungen.

Wichtig ist es dem Mitarbeiter die Sachverhalte und die Zusammenhänge des betrieblichen Geschehens und seiner Entwicklungen in seiner Sprache zu erklären. Vor allem junge Mitarbeiter geben sich heute zu Recht nicht mehr damit

zufrieden, zu wissen was getan werden muss. Sie möchten auch wissen, warum es getan werden muss. Wer diesem Anspruch nicht nachkommt, läuft in die Gefahr die Mitarbeiter zu demotivieren und gefährdet so die Umsetzung der erforderlichen Maßnahmen.. Die Maxime lautet: Erkläre alles, was Du erklären kannst, dann glauben Dir die Mitarbeiter die (wenigen Dinge) die Du nicht erklären kannst. So entsteht Vertrauen.

Dem Mitarbeiter Orientierung geben, heißt auch ihn zeitnah zu loben, wenn er etwas gut gemacht hat; bzw. sich für seinen Einsatz zu bedanken. Mit dem kritischen Vertrauen hinterfragt der Vorgesetzte einzelne Prozesse und Ergebnisse. Der gute Vorgesetzte arbeitet unermüdlich daran, das System und die erzielten Ergebnisse zu verstehen. Nur der, der auch das System versteht ist in der Lage die Leistungen der Mitarbeiter zu erkennen, diese zu würdigen und ehrlich zu loben.

3. Hochleistungsteams entwickeln

Erfolgreich produzieren ist Teamwork: Bestleistung wird nur in eingespielten Teams erreicht, in denen jeder seine Verantwortung und Aufgaben wahrnimmt. Die Leistungsfähigkeit einzelner addiert sich zu einer Gesamtleistung wenn Stärken und Schwächen einzelner bekannt sind und seine Mitglieder so handeln, dass die Stärken des einzelnen die Schwächen anderer kompensieren. Der Vorgesetzte setzt die Akzente seiner Führung sinnvollerweise so, das Teamleistung vor Einzelleistung geht und er diese entsprechend einfordert und würdigt.

Die für den Erfolg des Unternehmens notwendigen Ziele und Erfolgsfaktoren sind die Basis für die zielorientierte Weiterentwicklung der Kompetenzen der Mitarbeiter und des Unternehmens. Gerade in den oft komplexen Prozessen der produzierenden Industrie ist es wichtig die Mitarbeiter systematisch weiter zu entwickeln. Das erfolgt durch das sinnvolle Aneinanderreihen auf einander aufbauender Aufgaben über die Zeit. Verwirrendes Rotieren der Mitarbeiter in stark abweichende Aufgaben ist abzulehnen. - In der produzierenden Industrie sind Führungskräfte mit Bodenhaftung gefragt.

4. Ergebnisse erzielen

Die klassischen Ziele eines Unternehmens (das richtige Produkt, in der richtigen Qualität, zu wettbewerbsfähigen Kosten und Preisen und zum richtigen Zeitpunkt beim Kunden) orientieren sich an der betrieblichen Notwendigkeit zur nachhaltigen Sicherstellung des Ertrages des Unternehmens. Diese Notwendigkeit gilt es in anspruchsvolle Ziele auf die einzelnen Bereiche herunter zu brechen. Ziele werden nur im erfolgreichen Zusammenwirken zwischen Mitarbeiter und Führungskraft erreicht.

Wenngleich nicht jeder Mitarbeiter anspruchsvolle Ziele schätzt, so sind solche Ziele am Ende nicht nur im Interesse des Unternehmens, sondern auch des Mitarbeiters.

Das Flowprinzip von Mihály Csíkszentmihályi lehrt uns, dass Überforderung und Unterforderung den Mitarbeiter dauerhaft überlasten. Der Mitarbeiter möchte naturgegeben belastet werden, immer weiter nach vorne und Neues entdecken. Er wächst im wahrsten Sinne des Wortes mit seinen Aufgaben. Es ist wichtig, den Mitarbeitern Ziele mit einer kontinuierlichen Verbesserung zu setzen und abzuverlangen.

Weiterhin sind anspruchsvolle Ziele auch im größeren Maßstab für Mitarbeiter und ihre Familien relevant. Nur der Chef, der sich um die Erreichung anspruchsvoller Ziele kümmert, sichert das Unternehmen, den Standort und damit am Ende die Arbeitsplätze. Ein hohes Maß an Beharrlichkeit ist nötig. Da wo andere (der Wettbewerber) aufgeben, gilt es weiter zu machen. Nur wer mit seinen Mitarbeitern das Niveau der Bestleistung erzielt übernimmt proaktiv Verantwortung für die Arbeitsplätze in Hochlohnländern und sichert neben den Unternehmen an sich, die Lebensqualität der Mitarbeiter und seiner Familien.