

Regel 1  
Nehmen Sie Einfluss auf das  
Verhalten Ihrer Mitarbeiter



## Nehmen Sie Einfluss auf das Verhalten Ihrer Mitarbeiter

Es ist eigentlich überraschend, dass so viele Menschen Führungsaufgaben anstreben. Mitarbeiter beschwerten sich manchmal über Ungerechtigkeiten in ihrer Firma. Häufig sind die Klagen nachvollziehbar. Führungskräfte werden hingegen nicht nur manchmal, sondern regelmäßig ungerecht behandelt und beurteilt. Wenn etwas erfolgreich war, waren hierfür immer die Mitarbeiter oder die Produkte verantwortlich. Es war nie der Chef. Geht etwas schief, hat in der öffentlichen Meinung immer der Chef seinen Laden nicht im Griff. Wenn dumme Witze gemacht werden, dann häufig über die Chefs. Und nicht zuletzt: Führung macht einsam. Wenn ein Geschäftsführer ein menschliches Bedürfnis nach Diskussion und Austausch hat, wo geht er dann hin? Zu seinen Mitarbeitern? Selten. Es muss also etwas geben, was Führungsaufgaben reizvoll erscheinen lässt. Mehr Geld, mehr Status? Sicher bei denjenigen, denen dies besonders wichtig ist. Für viele Menschen ist Mitarbeiterverantwortung jedoch die Chance, etwas zu bewegen, etwas zu gestalten. Und zwar deutlich mehr, als man dies alleine könnte. Es kann auch sehr befriedigend sein, Mitarbeiter systematisch zur Selbstständigkeit im gegebenen Rahmen zu entwickeln und nach einigen Jahren zu sehen, wer heute verantwortungsvolle Funktionen innehat. Eine Gruppe hinter sich und seine Ideen zu bringen, hat für viele Menschen einen starken Reiz, der die offensichtlichen Nachteile der Führungsaufgabe deutlich überwiegt.

Bevor man sich als junge Führungskraft nun diesen Herausforderungen stellt, lohnt sich eine kleine Reflektion. Was ist überhaupt Führen? Und was unterscheidet es zum Beispiel vom Managen? Zu Recht wird

heute beklagt, dass in vielen Organisationen viel zu viel Management stattfindet und zu wenig Führung. Nach heutigem Verständnis ist Management ein Teil von Führung und umfasst den eher funktionalen Teil. Hierunter werden die Prozesse der Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle verstanden. Das klassische PDCA-Modell, Plan – Do – Check – Act, ist dem Management zuzuordnen. Man hat ein Ziel oder es wird ein Ziel vorgegeben und als erstes wird ein Plan erstellt. Dies ist die Phase P. Danach wird der Plan umgesetzt, die Phase D. Dann soll, zumindest zu den vordefinierten Zeitpunkten, kontrolliert werden, ob bei der Umsetzung die geplanten Ziele tatsächlich erreicht wurden, die Phase C. Kontrolliert werden in der Regel nur drei Punkte: die Qualität des Ergebnisses, die Einhaltung der geplanten Kosten und die Einhaltung der Zeitplanung. Dies sind übrigens genau die Ecken des sogenannten magischen Dreiecks erfolgreichen Projektmanagements. Findet man Abweichungen von der Planung, muss man agieren und einen Umschaltplan erstellen, die Phase A. Dieser Umschaltplan modifiziert dann unter Umständen die ursprüngliche Planung. Das Wie allerdings, die Art und Weise, wie in der Plan-Phase agiert, wie die Mitarbeiter hierbei einbezogen werden und wie gegebenenfalls in der Act-Phase ein Umschaltplan erstellt wird, auch wie in der Kontrollphase die Eigenverantwortung der Mitarbeiter respektiert und gewürdigt wird, alles dies ist der Führung zuzuordnen.

Zur Mitarbeiterführung gibt es viele Meinungen, viele Modelle und noch mehr Definitionen. Das Führungsverständnis und damit auch die verwendete Führungsdefinition hängen in erster Linie vom Menschenbild der Führungskraft ab. Halte ich meine Mitarbeiter für nicht selbst denkende Roboter, werde ich häufig hochgradig funktionale Führungsdefinitionen verwenden, bei denen ausschließlich die Erreichung von Zielen – egal wie – im Vordergrund steht. Die einzelnen Mitarbeiter mit ihrer Kreativität und ihrem Potenzial rücken dabei in den Hintergrund, sie werden ausschließlich als Mittel zum Zweck der Zielerreichung angesehen. Dies zeigt sich bereits in der Sprache von Führungskräften.

Die einen sprechen zum Beispiel vom Außendienstmitarbeiter Klaus Müller, der seit vielen Jahren im Gebiet Hamburg arbeitet und momentan Schwierigkeiten mit einem Wettbewerber hat. Die anderen reden vom Mitarbeiter 314 in der AD-Linie 2, der schon im zweiten Quartal nur noch 82,3 % Zielerreichung aufweist und deutlich „underperformt“.

Die meisten Menschen sind nach unserer Erfahrung nicht bereit, ihre volle Leistungskraft in den Dienst des Unternehmens zu stellen, wenn sie das Gefühl haben, sie werden lediglich über ihre Funktion definiert. Wir Menschen sind soziale Wesen, die auch als Menschen wahrgenommen werden wollen. Dies heißt konkret, ein modernes Führungsverständnis muss zwingend einen personalen Anteil haben.

Wir verwenden im Folgenden die Führungsdefinition von Rupert Lay<sup>1</sup>, die auf dem sogenannten Biophilie-Postulat seiner postmodernen Ethik basiert:

Führung ist die beabsichtigte und zielgerichtete Einflussnahme auf das Verhalten von Personen in einer Gruppe oder Gesellschaft.

Das Biophilie-Postulat:

Handle und entscheide stets so, dass durch Dein Handeln und Entscheiden das personale Leben in Dir und in der Person eines jeden anderen Menschen eher gemehrt denn gemindert wird.

Biophilie im Sinne dieses Postulates bedeutet „Liebe zum Leben“. Es beschreibt eine Bilanz. Diese muss stimmen. Es muss nicht immer alles optimal für den Mitarbeiter gerichtet sein. Selbstverständlich wird die individuelle personale Entfaltung etwas vermindert, wenn ein Mitarbeiter

---

<sup>1</sup> Rupert Lay ist Jesuit, Theologe, Hochschullehrer und Psychotherapeut, aber auch Mitglied in vielen Unternehmensgremien gewesen. Er war als Management- und Unternehmensberater in Fragen von Unternehmensführung und Unternehmensethik aktiv.

am Wochenende Überstunden macht. Wenn seine persönliche Gesamtbilanz allerdings positiv ist, dann ist dies akzeptabel.

Wenn man Einfluss auf das Verhalten von Mitarbeitern nehmen soll – und nur dann würde man nach dem Lay'schen Verständnis Mitarbeiter tatsächlich führen – heißt dies selbstverständlich, dass man sich zuerst Gedanken machen muss, wo denn der zu führende Mitarbeiter überhaupt steht und was seine Eigenschaften, Motive, Stärken und Schwächen sind. Erst danach kann man überlegen, was einem selbst und auch dem Mitarbeiter helfen könnte, sein Verhalten konkret auf die Unternehmensziele auszurichten.

Ein Wort zur Abgrenzung von Verhalten und Einstellungen. Hier gibt es einen Regelkreis. Vorhandene Einstellungen bedingen häufig konkretes Verhalten. Wenn einer Führungskraft zum Beispiel gerechtes Handeln wichtig ist, wird sie wahrscheinlich auch versuchen, faire und gerechte Entscheidungen zu treffen. Allerdings kann auch konkretes Verhalten, wenn es als hilfreich erlebt wird, zu veränderten Einstellungen führen. Wenn jemand beispielsweise im Umgang mit Kollegen immer wieder hört, dass sein Verhalten als ausgesprochen kooperativ erlebt wird, kann dies seine grundsätzliche Einstellung zur Kooperation mit anderen Menschen entsprechend beeinflussen.

Es gibt unserer Ansicht nach ein berechtigtes Interesse von Organisationen, seien dies nun Industrieunternehmen, der Staat bei seinen Beamten, Verbände, Vereine, Parteien oder Konfessionsgemeinschaften, dass ihre Mitglieder grundsätzlich die zentralen Aussagen der jeweiligen Organisation befürworten – zumindest aber respektieren und erst recht nicht aktiv ablehnen. Ein Verkäufer, der seine Produkte schlecht findet oder sich eher als Berater und nicht als Verkäufer definiert, macht sich sein Leben schwer. Einen erfolgreichen Vertriebsmitarbeiter ohne ökonomischen Antrieb kann man sich wirklich nur in Spezialsituationen und Spezialmärkten vorstellen. Eine ökonomische