

Mitarbeiterführung muss die Rahmenbedingungen für Arbeit gestalten, wenn bessere Unternehmensergebnisse erreicht werden sollen.

*Wenn Mitarbeiter fähig sind und die Motivation hoch ist, dann können sie ihren Beitrag leisten, um sehr gute Unternehmensergebnisse zu erreichen. Von was hängt es ab, ob KÖNNEN und WOLLEN entsteht und auch richtig eingesetzt wird? DÜRFEN Mitarbeiter effektiv arbeiten und auch ihre Potenziale einbringen? Wie kann das realisiert werden, wenn außerdem Homeoffice zunehmend gewünscht und der Ruf nach einer 4-Tage-Woche immer lauter wird? Die Rahmenbedingungen, die Führungskräfte für Mitarbeiterführung schaffen, spielen die entscheidende Rolle. Was gute Rahmenbedingungen kennzeichnet, zeigen Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung, in der ökonomisch erfolgreiche Unternehmen mit weniger erfolgreichen Unternehmen verglichen wurden. Drei Handlungsansätze sind es, die in vielen Projekten bestätigt wurden. Erstaunlich ist, dass Führungskräfte in den meisten Führungstrainings bewährte Tools nicht erlernen, um die Rahmenbedingungen in ihren Verantwortungsbereichen zu gestalten.*

## 1. Ausgangssituation

Wenn durch Mitarbeiterführung Unternehmensergebnisse erreicht oder sogar verbessert werden sollen, dann gibt es dazu mehrere Ansatzpunkte (Abbildung 1).

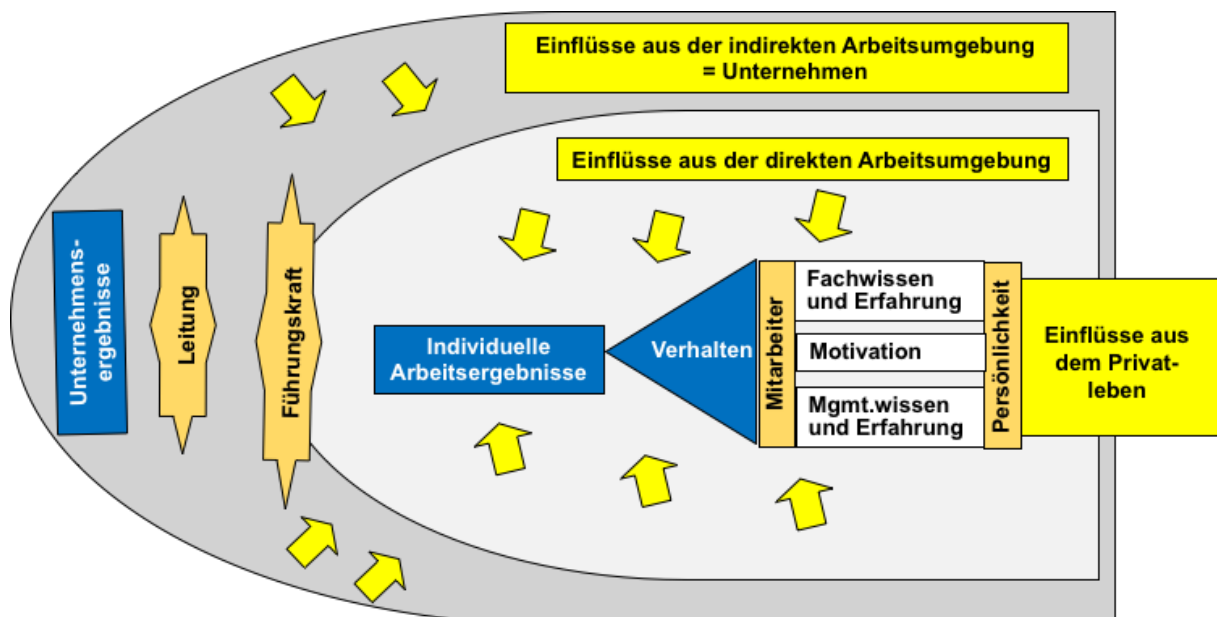


Abb. 1 Einflüsse auf individuelle Arbeitsergebnisse Dr. Wolfgang Schröder

### Fachliche Fähigkeiten steigern

Natürlich schafft besseres und aktuelles Fachwissen und Erfahrung die Grundlagen, damit Mitarbeiter die Aufgaben des Bereichs erfolgreicher bearbeiten können. (Mitarbeiter ist hier eine Funktionsbezeichnung und schließt natürlich weibliche und männliche Personen ein).

### Managementfähigkeiten verbessern

Managementkompetenzen werden immer wichtiger. Alle „programmierbaren“ Aufgaben werden durch Digitalisierung von Software und Robotern übernommen. Übrig bleiben komplizierte und komplexe Herausforderungen, die mit IT-gestützten Instrumenten bearbeitet werden. Diese Instrumente müssen akzeptiert und effizient angewendet, also erlernt werden. Arbeitsprozesse erfordern aber auch Fähigkeiten im Projekt- und Zeitmanagement, sowie Kreativitäts- und Kommunikationsmethoden. Mitarbeiter, die diese Fähigkeiten beherrschen, werden von „Aufgabenbearbeitern“ zu „Experten“.

### Motivation verbessern

Ob das Arbeitsverhalten von „Experten“ zu guten Ergebnissen führt, wird wesentlich von der Höhe der Motivation beeinflusst. In der Produktion kann der Arbeitseinsatz genau gemessen werden. Bei „Sachbearbeitern“ ist das schon schwieriger. Es ist nicht direkt ersichtlich, ob beim Blick auf den Computerbildschirm über fachliche Herausforderungen oder über den Plan für den nächsten Urlaub nachgedacht wird.

Die Höhe der Motivation ist aber ein komplexes Ergebnis von vielen Einflussfaktoren. Erlebnisse im Privatleben können die Höhe der Motivation kurzfristig stark verändern. Untersuchungen zum Einfluss von Werten zeigen, dass die Bedeutung von Leistungswerten bei Menschen sehr unterschiedlich ausgeprägt ist. Die Persönlichkeit entwickelt sich über einen langen Zeitraum und ist nicht einfach veränderbar. Der vermutlich wesentlichste Einfluss auf die Motivationshöhe hängt von der Arbeitsumgebung ab, die durch Führung gestaltet wird.

### Die direkte Arbeitsumgebung durch Führung gestalten

Wenn über die individuellen Leistungen aller Mitarbeiter die Ziele des Bereichs erreicht werden sollen, sind die Rahmenbedingungen für Führung entscheidend. Dafür ist die Führungskraft verantwortlich. Hier werden die Grundlagen gelegt für zielorientiertes, effektives Arbeiten und Zusammenarbeiten im Team, für sinnvolle, motivierende Arbeitsinhalte und für erfolgreiche Veränderungsprozesse. Veränderungen erfolgreich zu realisieren wird in einer dynamischen Welt immer wichtiger.

### Die Unternehmensführung als Einflussfaktor

Wenn Unternehmensziele in Verantwortungsbereichen von Führungskräften umgesetzt werden sollen, eine Kultur der Zusammenarbeit ohne „Silodenken“ und ein gutes Klima im Unternehmen gewünscht sind und die Arbeitsteilung im Unternehmen effektiv und zukunftsorientiert gestaltet werden soll, dann ist die Unternehmensleitung gefragt. Es sind Führungssysteme auf der Unternehmensebene notwendig, die überall im Unternehmen wirken. Diese Systeme haben einen indirekten, aber wichtigen Einfluss darauf, ob Mitarbeiterführung erfolgreich ist und Unternehmensergebnisse verbessert werden. Welche Ansatzpunkte sollten bei der Gestaltung der Rahmenbedingungen beachtet werden?

## 2. Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung

Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen können Hinweise auf wesentliche Ansatzpunkte geben. Ein Beispiel: In einem Unternehmen mit vielen Standorten wurde eine Mitarbeiterbefragung mit mehr als 50 Fragen durchgeführt. Eine Auswertung betraf den Zusammenhang von Kennziffern zum ökonomischen Ergebnis der Standorte z.B. EBIT und Unterschiede in den Antworten der Befragung. Es wurden die drei Standorte mit den besten

ökonomischen Ergebnissen (top3) verglichen mit den drei Standorten, welche die schlechtesten ökonomischen Ergebnisse ablieferten (less3). Das Ergebnis zeigt Abbildung 2.

Inhalt der Fragen	Mittelwert top3	Sign.	Mittelwert less3
Der Informationsaustausch zwischen Arbeitsbereichen ist ausreichend. 1 = ++ (stimmt) 5 = - - (stimmt nicht)	2,74	.002	3,02
Unsere Arbeitsbesprechungen und Meetings laufen ergebnisorientiert und effektiv ab. 1 = ++ (stimmt) 5 = - - (stimmt nicht)	2,68	.001	3,04
Kann mich auf meine eigenen Aufgaben konzentrieren 1 = ++ (stimmt) 5 = - - (stimmt nicht)	2,73	.003	3,06
Ich werde nicht durch organ. Probleme und Pannen bei meiner täglichen Arbeit gestört. 1 = ++ (stimmt) 5 = - - (stimmt nicht)	2,77	.000	3,33
Ich habe genügend Zeit für meine Arbeit. 1 = ++ (stimmt) 5 = - - (stimmt nicht)	2,9	.000	3,54
Berufliche Entwicklungsmöglichkeiten sind hier klar geregelt. 1 = ++ (stimmt) 5 = - - (stimmt nicht)	2,83	.007	3,14
Mein Vorgesetzter fördert meine berufliche Entwicklung. 1 = ++ (stimmt) 5 = - - (stimmt nicht)	2,79	.002	3,16
Ich habe Zeit/Maßnahmen, an meiner fachl.,berufl. Weiterentwicklung zu arbeiten. 1 = ++ (stimmt) 5 = - - (stimmt nicht)	2,83	.000	3,26

Abb. 2 Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung Dr. Wolfgang Schröder

Es bestehen sehr signifikante Unterschiede bei nur acht Fragen, die drei Themen betreffen: Information, Organisation und berufliche Entwicklungsmöglichkeiten. Ob diese Unterschiede die alleinigen Ursachen für ökonomischen Erfolg beschreiben, kann stark bezweifelt werden. So einfach sind die Zusammenhänge in komplexen Systemen sicherlich nicht. Diese drei Faktoren geben aber valide Hinweise auf Erfolgsgrundlagen für Führung und Unternehmenskultur.

### 3. Ergebnisverbesserung durch Gestaltung der Rahmenbedingungen

In Mitarbeiterbefragungen müssen Fragen genau gestellt werden, damit konkrete Antworten gegeben werden. Welche Gestaltungsvorschläge können grundsätzlich für die drei Handlungsfelder gegeben werden, auch auf dem Hintergrund von Erfahrungen aus vielen Projekten?

#### Ergebnisverbesserung durch Informationsaustausch

Beim Informationsaustausch geht es nicht nur um die Weitergabe von Informationen durch die Führungskraft. Es geht auch um die Informationen von Mitarbeitern. Sie müssen in Entscheidungsprozesse einbezogen werden. So haben sie die Möglichkeit, ihr Fachwissen und ihre Erfahrungen einzubringen. Betroffene müssen Beteiligte werden. Einerseits werden dadurch Veränderungswiderstände abgebaut. Andererseits hat es sich gezeigt, dass bei komplexen Herausforderungen das „Mehr Augen Prinzip“ bessere Lösungen bringt. Gerade Experten haben oft viel tieferes Fachwissen als ihre Führungskräfte, können also Entscheidungen verbessern.

Werden ihr Know-how und ihre Erfahrungen nicht berücksichtigt, dann interpretieren Mitarbeiter - aber auch Führungskräfte - das als fehlende Wertschätzung. Gerade Experten sind hier sehr sensibel, denn sie haben viel gelernt und investiert, um Experte zu werden. Wer Wertschätzung und Selbstachtung von Menschen nicht berücksichtigt, macht einen entscheidenden Führungsfehler: Die eigene Selbstachtung zu erhalten ist einer der wichtigsten Werte, sowohl für Führungskräfte als auch für Mitarbeiter. Wer Wertschätzung berücksichtigt, beeinflusst Motivation positiv. Warum also Mitarbeiter nicht über geeignete Tools in Entscheidungsprozesse einbinden?

#### Ergebnisverbesserung durch Organisation

Betroffene zu Beteiligten machen, betrifft auch die Organisation. Kooperative Führung bleibt eine Worthülse, wenn Mitarbeiter an der entscheidenden Stelle nicht kooperieren dürfen bei der Planung und Organisation der eigenen Arbeitswelt!

Führungskräfte müssen dafür sorgen, dass Ziele, Aufgaben und Mitarbeiter bzw. das Team kombiniert werden. Zuerst müssen die Ziele klar sein, die der Bereich erreichen soll. Hier kommt ein Unternehmensführungssystem ins Spiel, das Zielmanagement. Es stellt sicher, dass aus den Unternehmenszielen die richtigen Ziele für die Verantwortungsbereiche der Führungskräfte abgeleitet werden. Daraus müssen die richtigen Aufgaben abgeleitet werden. Es ist nichts so ineffizient, zeitraubend und demotivierend, wie an den falschen oder überflüssigen Aufgaben zu arbeiten.

Die Kombination von Aufgaben und Mitarbeitern ist die Herausforderung für Führungskräfte in einer Zeit, die durch Veränderungen gekennzeichnet ist. Gerade Digitalisierung aber auch neue Aufgaben erfordern neue Kombinationen und für eine effektive, motivierende Arbeit im Homeoffice sind Ergebnisvereinbarungen die Grundlage. Das interessiert auch Mitarbeiter. Wer einen großen Teil seiner wachen Zeit im Beruf verbringt, der will in dieser Zeit Sinnvolles tun und dabei weder unterfordert noch überfordert werden sowie Erfolgserlebnisse haben. Es ist höchst demotivierend am Freitag feststellen zu müssen, dass nichts oder wenig bewegt wurde oder vieles im Papierkorb gelandet ist, dass also die Ergebnisse der Arbeit nicht die eingesetzte Zeit oder Energie gerechtfertigt haben. Die Kombination von (richtigen) Aufgaben und (kompetenten) Personen ist eine der wichtigsten Grundlagen für Arbeitsmotivation. Warum also Mitarbeiter nicht beteiligen an der Arbeitsverteilung mit einer Jobmatrix? Die letztendliche Entscheidung hat die Führungskraft, denn sie ist für Ergebnisse des Bereichs verantwortlich.

#### Ergebnisverbesserung durch Entwicklungsmöglichkeiten

Darauf hat das Führungssystem Personalentwicklung im Unternehmen den größten Einfluss. Die Voraussetzungen dafür werden aber in den Verantwortungsbereichen der Führungskräfte geschaffen. Nicht nur für horizontale oder vertikale Personalentwicklung im Unternehmen. Berufliche Entwicklung kann auch im eigenen Bereich oder der eigenen Stelle realisiert werden, durch Learning on the Job. Es gibt hervorragende Möglichkeiten am Arbeitsplatz zu lernen und sich weiterzuentwickeln:

- Praxislernen durch neue Aufgaben, herausfordernde Ziele
- Job Rotation oder zeitlich begrenzte Informationsaufenthalte
- Sonderaufgaben wie die Einarbeitung neuer Mitarbeiter als Pate begleiten
- Stellvertreterfunktionen
- Sonderprojekte, Taskforce-Teilnahme
- berufs begleitende Aus- und Weiterbildung

In einem gut geführten Hightech-Konzern gab es schon vor vielen Jahren eine begründete Erkenntnis: Führungskräfte, die sich für die Entwicklung ihrer Mitarbeiter einsetzten, rekrutierten aus dem Konzern die besten Mitarbeiter. Es spricht sich herum, wenn Führungskräfte zu Personalentwicklern werden.

*Der Engpass ist die Zeit, die dafür nötig ist.*

Bei knappen Personalkapazitäten und einer Vielzahl von Aufgaben scheint für Lernen und Entwicklung keine Zeit übrig zu sein. Genau hier wird es sehr deutlich, dass Führungskräfte die Rahmenbedingungen für Führung in ihrem Verantwortungsbereich gestalten müssen: Studien und Erfahrungen belegen, dass die Produktivität gesteigert werden kann, auch um Zeitfenster für Entwicklung zu bekommen: Über viele Jahre lieferten die Czipin-Studien Ergebnisse zur Produktivität von Mitarbeitern in Unternehmen. Sie kamen zusammengefasst zum Ergebnis, „dass gut ein Drittel der Arbeitszeit vergeudet oder nicht sinnvoll genutzt wird. Grund dafür sind aber nicht faule Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sondern Fehler bei Management und Planung.“

Eine Mitarbeiterbefragung mit über 300 Teilnehmenden in einem Hightech-Unternehmen brachte folgendes Ergebnis (Abbildung 3):

Mitarbeiterbefragung	1	2	3	4	5	6
Inhalt	zu 100%	zu 80%	zu 60%	zu 40%	zu 20%	zu 0%
Wieviel Prozent meiner Arbeit waren effektiv, sinnvoll, ergebnisorientiert 1=100% effektiv 6=0% effekt.	10,0%	51,8%	27,7%	7,7%	2,6%	0,3%
<b>38,3% behaupten, dass die Arbeit nur zu maximal 60% effektiv ist</b>						

Abb. 3 Selbsteinschätzung Mitarbeiter zu ihrer Produktivität Dr. Wolfgang Schröder

Wenn allein 38 Prozent der Befragten behaupten, dass nur maximal 60 Prozent ihrer Arbeit effektiv ist, dann liegen hier Potenziale brach, die gehoben werden sollten. Nicht nur die Produktivität kann verbessert werden. Eine solche Situation hat auch negative Auswirkungen auf die Arbeitsmotivation. Es können also Zeitfenster für Entwicklung geschaffen werden, durch bessere Planung und Organisation, durch bessere Rahmenbedingungen für Arbeit durch Führung.

Die Gestaltung der Rahmenbedingungen ist die Voraussetzungen dafür, dass Mitarbeiterführung überhaupt die Chance bekommt, Unternehmensergebnisse zu verbessern. Es ist erstaunlich, dass in vielen Führungstrainings hierfür Führungskräfte keine Lösungen bekommen, sondern der Schwerpunkt immer noch auf dem Verhalten von Führungskräften gegenüber Mitarbeitern liegt mit Führungsstilen und Kommunikation.

#### 4. Knowhow zur Gestaltung der Rahmenbedingungen

Erfolgreiche Führung ergibt sich aus dem Zusammenspiel von Systemen auf der Unternehmensebene und Aktivitäten der Führungskräfte, die Mitarbeiter operativ führen.

Wie und womit Führungskräfte die Rahmenbedingungen in ihrem Verantwortungsbereich gestalten können, ist der Inhalt eines gerade erschienen Buches:

**„Erfolgreich als Führungskraft: Ziele, Mitarbeiterinteressen und die eigene Work-Life-Balance in einer turbulenten, komplexen Welt in den Griff bekommen.“**

Im Buch werden die Grundlagen und Erfahrungen kurz beschrieben – bis hin zu Erfolgsfaktoren für die Arbeit im Homeoffice. Mit einem Trainings- und Umsetzungsprogramm können Führungskräfte diese „Theorien“ direkt auf die eigene, individuelle Führungssituation anwenden. Dazu gehören Tools, mit denen aus Zielen, die Kombination von den richtigen Aufgaben und Mitarbeitern abgeleitet wird und Tools, um Bereich und Mitarbeiter dafür zu entwickeln. Dazu gehört auch ein detailliert beschriebener Umsetzungsprozess, der zusammen mit der eigenen Führungskraft und dem Team realisiert wird. Die Tools können aus einer Toolbox heruntergeladen und im Original eingesetzt oder angepasst werden.

Systeme auf der Unternehmensebene sorgen dafür, dass die richtigen Ziele in den Verantwortungsbereichen von Führungskräften ankommen und dass unternehmensweite, umgreifende Personalentwicklung funktioniert. Letzteres nicht nur als „Talentmanagement“ für ausgewählte Personengruppen, was zu mehr Konflikten führt, sondern u. a. mit qualitativer Personalplanung und Entwicklungswegen. Zielklausuren und Personalklausuren sind die entscheidenden Maßnahmen. Diese Systeme einschließlich der notwendigen Grundlagen, Maßnahmen, Prozesse, Tools und Tipps zur Einführung sind Inhalt des Buches, das gerade in einer zweiten, überarbeiteten Auflage erschienen ist:

**„Führung, Personalmanagement, Personalentwicklung. Systemdenken, Erfahrungen, direkt einsetzbare Tools.“**

Es ist als Hardcover Version und Ebook im Buchhandel und Online-Shops zu erhalten oder direkt über den BoD Verlag

<https://www.bod.de/buchshop/fuehrung-personalmanagement-personalentwicklung-systemdenken-erfahrungen-direkt-einsetzbare-tools-wolfgang-schroeder-9783756819690>

Zwischenzeitlich ist ein weiteres Buch erschienen:

**Das Buch „Erfolgreich als Führungskraft: Ziele, Mitarbeiterinteressen und die eigene Work-Life-Balance in einer turbulenten, komplexen Welt in den Griff bekommen.“**

Ein Trainings- und Umsetzungsprogramm mit professionellem Wissen und direkt einsetzbaren Tools, um Veränderungen im eigenen Verantwortungsbereich konkret zu gestalten

Es ist als Hardcover Version und Ebook im Buchhandel und Online-Shops zu erhalten oder direkt über den BoD Verlag

<https://www.bod.de/buchshop/erfolgreich-als-fuehrungskraft-unternehmensziele-mitarbeiterinteressen-und-die-eigene-work-life-balance-in-einer-turbulenten-komplexen-9783756294657>

Mehr Informationen zu den beiden Büchern finden Sie hier:

<https://www.dr-schroeder-personalsysteme.de>