

Führung in der Praxis

IVO BRACHER BONAINVEST AG

Für Ivo Bracher, Verwaltungsratspräsident der bonainvest AG in Solothurn, lassen sich gute Entscheidungen auf drei Prinzipien zurückführen. Und wer die guten Entscheidungen umsetzen will, sollte sich an fünf Regeln halten. Der Unterschied zwischen «dringend» und «wesentlich» ist dabei zentral.

PERSONAL

Fragt man einen erfahrenen Arzt in einem Spital, stellt man fest, dass dort immer noch sehr hierarchisch geführt wird. Trotzdem gibt es wenig oder keine Führungsausbildung für Ärzte. Unternehmen wie Google hingegen, die kaum eine Hierarchie besitzen, brauchen für ihren Erfolg scheinbar gar keine formelle Führung. In der Wirtschaft werden somit parallel verschiedenste Führungsmodelle eingesetzt, die alle funktionieren. Alle Modelle weisen viele Gemeinsamkeiten auf, denn die Führungsaufgaben sind sehr ähnlich; für die Pflegeleitung, den Arzt, den Offizier oder den Firmenchef. Weil verschiedene Begriffe verwendet werden, treten grundsätzlich sehr ähnliche Anforderungen gar nicht immer deutlich zu Tage.

Auch wenn es in gewissen Firmen gar keine formelle Hierarchie mehr gibt: Entscheidung basieren auch dort auf Prinzipien. Der Prozess der Entschlaffung als Grundlage guter Entscheidungen wie auch guter Führung sieht immer die folgenden Elemente vor:

- Herausforderungen oder Probleme unvoreingenommen erkennen;
- die eigenen Möglichkeiten, Mittel und Handlungsoptionen beurteilen;
- den Entscheid für eine Lösung fällen und diese konsequent und rasch umsetzen.

Aber bereits bei der Beurteilung der Optionen gibt es strategische Fragen: Will man kurzfristige Ziele erreichen, den Halbjahresabschluss verbessern oder langfristig in Mehrjahreszielsetzungen denken? Hat man wirklich alle Handlungsoptionen und auch die interdisziplinären Möglichkeiten berücksichtigt?

Bezogen auf die übergeordneten Ziele und die Strategie muss man sich immer wieder fragen, ob man sich auf das Dringende konzentriert oder die langfristigen Zielsetzungen priorisiert. Stephan Covey, Autor des Managementbuchs «Die 7 Wege zur Effektivität», bringt es auf den Punkt: «Put first things first». Um das zu beherrsigen, muss man diese «ersten Dinge» natürlich kennen. Er meint damit nicht die drängenden, sondern die wesentlichen Dinge. Deshalb muss man sich stets fragen: «Worum geht es wirklich?»

MEINEM PARTNER VERTRAUEN SCHENKEN

Es lohnt sich, Handlungsspielräume zu geben, aber auch Ziele schriftlich festzuhalten und zu messen.



«Bei der Umsetzung von Entscheidungen lasse ich mich von fünf Prinzipien leiten.»

DO IT NOW

Die Geschwindigkeit in der Umsetzung hochhalten.

GUT UND PRÄZIS KOMMUNIZIEREN

Offen, ehrlich, transparent.

...KONTROLLE IST BESSER

Systematisch und einfach.

NICHT IN DER ENTTÄUSCHUNG UNTERGEHEN

Oft geht es nicht so, wie man es gerne möchte: Ein Geschäftspartner wechselt, ein Nachfolger hat plötzlich andere Prioritäten oder Rahmenbedingungen ändern. Dann einfach nicht vergessen, dass es immer Optionen gibt. Oder nach dem Motto «Gut Ding will Weile haben» den gefällten Entscheid und das Ziel nicht aus den Augen verlieren und dem Projekt etwas mehr Zeit geben.



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 Assistentzkraft 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?