

Die Führung als wesentlicher Faktor für den Unternehmenserfolg



Peter Grass
MAN Truck & Bus
Deutschland GmbH

Der folgende Artikel bildet den Auftakt einer Beitragsreihe, die sich mit den grundlegenden Facetten und der Bedeutung der Führung für den Erfolg eines Unternehmens beschäftigt. Der Erfolg von Führung basiert auf zwei zentralen Säulen: auf der Führungsfähigkeit als persönliche Komponente der Führungskräfte und auf den organisatorischen Rahmenbedingungen als strukturelle Komponente. Zu den organisatorischen Rahmenbedingungen gehören das Unternehmensleitbild, die Führungs- und Wertekultur, die vorgegebenen und bekannten Unternehmensziele und die daraus abgeleiteten Ziele der einzelnen Organisationseinheiten.



Sven Hille
Institut für angewandte
Arbeitswissenschaft (ifaa)

Der globale Wettbewerb führt zu einem sich ständig verändernden Umfeld, an welches sich das Managementsystem eines Unternehmens anpassen muss. Erfolgreiche Führung muss sich dabei stets an den sich wandelnden Arbeitsanforderungen orientieren. Die Herausforderungen für Führungskräfte ergeben sich daraus, dass sich Bedürfnisse, Motive und Verhaltensweisen von Beschäftigten verändern. Dies führt dazu, dass Unternehmen verstärkt vom Engagement ihrer Beschäftigten abhängig sind. Zunehmend komplexere Arbeitsschritte und Aufgabenbereiche erfordern eine größere

Eigenverantwortung in Kooperation mit Kollegen mit unterschiedlichsten beruflichen und kulturellen Hintergründen. Gleichzeitig streben hochqualifizierte Mitarbeiter eine Tätigkeit und ein Arbeitsumfeld an, das ihren Erwartungen bezogen auf Selbstverwirklichung und Sinnhaftigkeit entspricht. Somit wird deutlich, dass sich Führung nicht nur auf fachliche Aspekte beschränken darf. Vielmehr muss Führung in Zukunft einen Rahmen schaffen, mit dem sich auch alle Mitarbeiter des Unternehmens identifizieren können und der diese zu hohem Engagement für den Unternehmenserfolg anregt.

Der Arbeitsmarkt in Deutschland

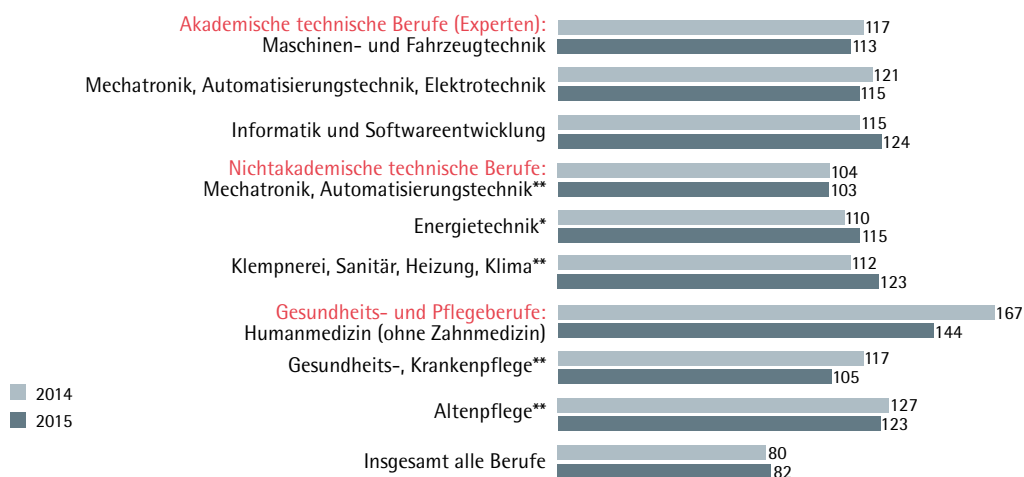
Der demografische Wandel und die in den letzten Jahren gute Beschäftigungsentwicklung in Deutschland haben den Fokus verstärkt auf die Fachkräftesituation gelenkt.

Aktuell zeigt sich nach der Analyse der Bundesagentur für Arbeit zwar noch kein flächendeckender Fachkräftemangel in Deutschland, die Besetzung offener Stellen fällt den Unternehmen aber zunehmend schwerer. So ergibt sich eine durchschnittliche Vakanzzeit von sozialversicherungspflichtigen Arbeitsstellen von 82 Tagen (Abb. 1).

Abb. 1: durchschnittliche Vakanzzeit von sozialversicherungspflichtigen Arbeitsstellen in Tagen.

Quelle: Bundesagentur für Arbeit, Fachkräfteengpassanalyse (Juli 2015)

Durchschnittliche Vakanzzeit von sozialversicherungspflichtigen Arbeitsstellen (ohne Helferstellen) bei Abgang in Tagen Deutschland, 2014, 2015 (gleitender Jahresdurchschnitt, jeweils Mai des Vorjahres bis April)



* Anforderungsniveau 2 (Fachkraft)** Anforderungsniveau 2 und 3 (Fachkraft und Spezialist) | Quelle: Bundesagentur für Arbeit

Fachkräfteengpässe zeigen sich in technischen Berufen sowohl auf der Ebene der Experten (Ingenieure) als auch bei nichtakademischen Fachkräften. Besonders betroffen sind der Maschinenbau sowie die Metall- und Elektroindustrie.

Der Arbeitsmarkt in Deutschland entwickelt sich ausgehend von einer Arbeitgeber-Zentrierung hin zu einer Arbeitnehmer-Zentrierung: Experten und qualifizierte Fachkräfte können sich zunehmend die Unternehmen aussuchen, in denen sie tätig werden wollen – und das wissen die potenziellen Beschäftigten auch. Standen vor 20 Jahren noch die Zufriedenheit der Shareholder und die Gewinnmaximierung im Fokus der Unternehmen, so liegt die Herausforderung nun im Kampf um die besten Mitarbeiter.

Unternehmensstrategische Maßnahmen gewinnen zunehmend an Bedeutung, um ein Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber darzustellen und von anderen Wettbewerbern im Arbeitsmarkt positiv abzuheben. Dazu gehört beispielsweise das Employer Branding, bei dem Konzepte aus dem Marketing – insbesondere der Markenbildung – angewandt werden. Als personalpolitisches Instrument stehen die Gewinnung und die Bindung von Fachkräften im Vordergrund. In diesem Zusammenhang verändern sich auch die Anforderungen, die potenzielle Beschäftigte an die Führungskräfte und die Führungskultur im Unternehmen stellen.

Definiert man Arbeitgeberattraktivität als »the envisioned benefits that a potential employee sees in working for a specific organization« (Berthon, Ewing& Hah, 2005, S. 151), ist zunächst zu klären, was von Bewerbern und zukünftigen Beschäftigten als »benefit« wahrgenommen wird. Die Abb. 2 zeigt 19 Attraktivitätsmerkmale in ihrer Rangreihenfolge. Die ersten Ränge nehmen die Merkmale ein, die sich unmittelbar auf die Arbeitstätigkeit beziehen, während Aspekte, die sich auf die Unternehmenskultur und das Management (inklusive direkter Vorgesetzter und Human Resources Management) beziehen, im Mittelfeld angesiedelt sind. Zu berücksichtigen ist hierbei, dass die höchsten Ränge maßgeblich durch die Führungskultur und das Verhalten der Führungskräfte geprägt werden.

Wertewandel in der Gesellschaft

Über die Generationen zeigt sich ein deutlicher Wertewandel hinsichtlich Bedeutung und Inhalt der ausgeübten Tätigkeit. Immer häufiger stehen Führungskräfte in den Unternehmen vor

Rang	Attraktivitätsmerkmal
1.	Team/Arbeitsatmosphäre/Klima
2.	Arbeitsaufgabe
3.	Work-Life-Balance
4.	Weiterbildung
5.	Karriere/Aufstieg
6.	Arbeitsplatzsicherheit
7.	Entgelt inkl. Sozialleistungen
8.	Identifikation mit dem Unternehmen, den Produkten, den Dienstleistungen
9.	Arbeitszeitmodelle
10.	Unternehmenskultur
11.	Internationalität/Auslandseinsatz
12.	Erfolg und finanzielle Situation des Unternehmens
13.	Standort
14.	Arbeitsbedingungen
15.	Management (inkl. direkter Vorgesetzter und Human Resource Management)
16.	Corporate Social Responsibility
17.	Innovation/Fortschritt
18.	Image/Reputation/Bekanntheit
19.	(Objektive) Merkmale des Unternehmens

Anmerkungen: Die Analyse umfasst 37 Studien mit insgesamt mehr als 63.000 Beschäftigten

der Herausforderung, unterschiedlich denkende Mitarbeitergenerationen führen zu müssen. Insbesondere in Bezug auf die Führung der Generation Y (why) bestehen erhebliche Unsicherheiten zum erforderlichen Führungsverhalten. Somit wird deutlich, dass die Operationalisierung, also die Übersetzung betrieblicher kultureller normativer Rahmenbedingungen in konkrete allgemein anerkannte Führungsgrundsätze, zwingend erforderlich ist (vgl. Schirmer/Woydt 2012, 163 ff.).

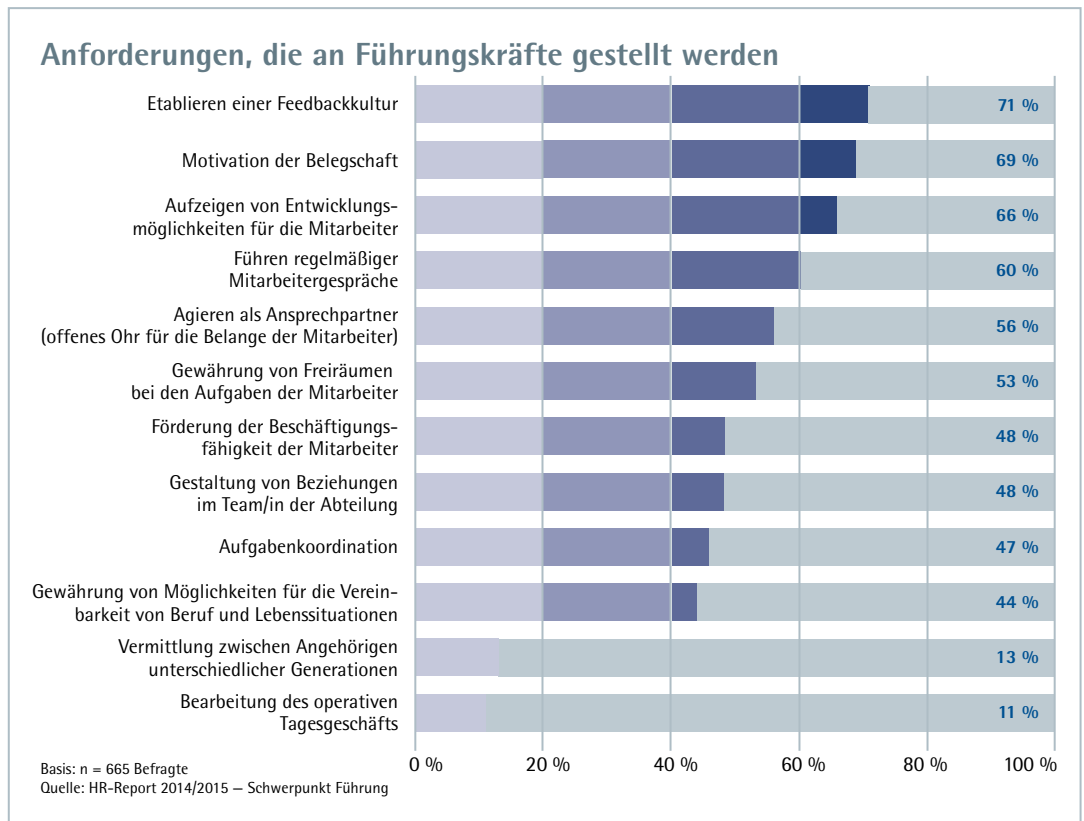
Abb. 3 gibt einen Überblick über die Anforderungen von Mitarbeitern an ihre Führungskräfte. Dabei sind deutliche Parallelen mit den im Vorfeld dargestellten Arbeitgeberattraktivitätsmerkmalen festzustellen.

Seit mehr als einem Jahrzehnt ist die Frage der Entlohnung in den Hintergrund getreten. Aspekte wie Wertschätzung und Sinnhaftigkeit der eigenen Arbeit, eine entsprechende offene, vertrauensvolle Zusammenarbeit im Team und Kommunikation mit der Führungskraft werden in den Vordergrund der Erwartungen an die berufliche Tätigkeit gestellt. Ebenso tritt die perspektivische Betrachtung der eigenen Entwicklung im Unternehmen in den Vordergrund. Darunter ist allerdings nicht unbedingt eine Führungskarriere zu

Abb. 2: Rangfolge der Arbeitgeberattraktivitätsmerkmale nach Rietz und Lohaus (2013)

Abb. 3: Anforderungen der Mitarbeiter an Führungskräfte

Quelle: HR Report 2014/2015



verstehen. Fachkarrieren und somit die Entwicklung eines Expertenstatus sind für viele Beschäftigte gleichermaßen interessant. Gerade die Tendenz der vermehrten Projektarbeit in den Unternehmen kann diese Erwartungen erfüllen, zum Beispiel durch die Übertragung von Projektver-

antwortung für unterschiedliche Projektgrößen und -komplexitäten.

Die Abkehr von traditionellen Erwartungen zeigt sich in besonderem Maße bei der Generation Y. Die Erwartungen der sogenannten Millennials können in sechs Profilbereiche zusammengefasst werden:

Abb. 4: Profilbereiche der Generation Y

Quelle: Zeitschrift Personalführung 4/2014

Die Generation Y profiliert sich in folgenden Bereichen:

- Kommunikation und Informationsverhalten:** Mitglieder der Generation Y...sehen das Web 2.0 als Selbstverständliches und Handys als Lebensbestandteil...sind ständig erreichbar und haben keine Hemmungen, persönliche Daten öffentlich zu machen...wollen schnell Feedback und haben keine Angst vor Kritik...sprechen Unzulänglichkeiten direkt an und teilen ihre Meinung und ihr Wissen mit.
- Arbeits- und Leistungsorientierung:** Mitglieder der Generation Y...sind leistungsbewusst und wollen gerne lernen...sehen Arbeit als wesentliches Lebensereignis...haben hohe Ansprüche an die Work-Life-Balance...akzeptieren keine Zeitverschwendung, in der das „Minutens“ von Zeit sichtbar für das Gehalt ist.
- Werteorientierung:** Mitglieder der Generation Y...sind kommunikativ und streben nach Spaß...legen weniger Wert auf klassische Symbolsysteme wie Dienstwagen...sind sensibel für ethische Werte...akzeptieren kein Seniorsitätsprinzip, können Hierarchien und traditionelle Machtverhältnisse ablehnen.
- Internationalität:** Mitglieder der Generation Y...denken globalisieren und verfügen über eine hohe internationale Mobilität...verfügen über umfassende Fremdsprachkenntnisse und sind interkulturell aufgeschlossen.
- Gemeinschaft und Sozialverhalten:** Mitglieder der Generation Y...sind teamorientiert und suchen Gemeinschaft und Kooperation...sind selbstbewusst bis zum Teil überheblich sowie anspruchsvoll und fordernd.
- Flexibilität:** Mitglieder der Generation Y...suchen Freiheiten, um sich selbst zu verwirklichen...streben nach Individualität und Unabhängigkeit...fühlen sich weniger an frühere Festlegungen und Arbeitsgeber gebunden...süchtigen Arbeitszeit und -ort selbst bestimmen...suchen neben Flexibilität klare Orientierungen für ihre persönliche und berufliche Zukunft.

- Kommunikations- und Informationsverhalten
- Werteorientierung
- Arbeits- und Leistungsorientierung
- Gemeinschaft und Sozialverhalten
- Flexibilität
- Internationalität

Abb. 4 macht deutlich, dass für die Mitglieder dieser Generation die Freude an der Arbeit und die Sinnhaftigkeit der Aufgabe im Vordergrund stehen und nicht mehr das Streben nach Status und Prestige.

Auf der Grundlage dieser Werteorientierung und Einstellung lassen sich Rückschlüsse auf die Ansprüche der Generation Y an ihre Führungskräfte ziehen und wie folgt zusammenfassen:

- Motivation durch sinnstiftende und werteorientierte Visionen
- Partizipative Führung
- Individuelle und fürsorgliche Führung
- Zeitnahe, umfassendes und wertschätzendes Feedback

- Delegation von herausfordernden Aufgaben mit selbständiger Bearbeitung
- Abkehr von tradierten Vorstellungen, Selbstreflexion und Offenheit für Neues
- Entwicklungsräume bieten
- Intensive Kommunikation und Information
- Förderung und Würdigung von gezeigten Leistungen
- Flexibilisierung von Arbeitszeiten und -orten

Betrachtet man die wesentlichen Anforderungen an die Führungskräfte, so wird schnell deutlich, dass Führungsstile, die auf einem reinen transaktionalen Ansatz basieren, das heißt: gezeigte Leistung = entsprechende Belohnung, nicht zur Motivation und zur langfristigen Bindung der Generation Y an das Unternehmen geeignet sind. Daraus lässt sich ableiten, dass insbesondere für diese Generation ein Bedarf an transformationalem Führungsverhalten besteht.

Transformationale Führung als effektiver Führungsstil

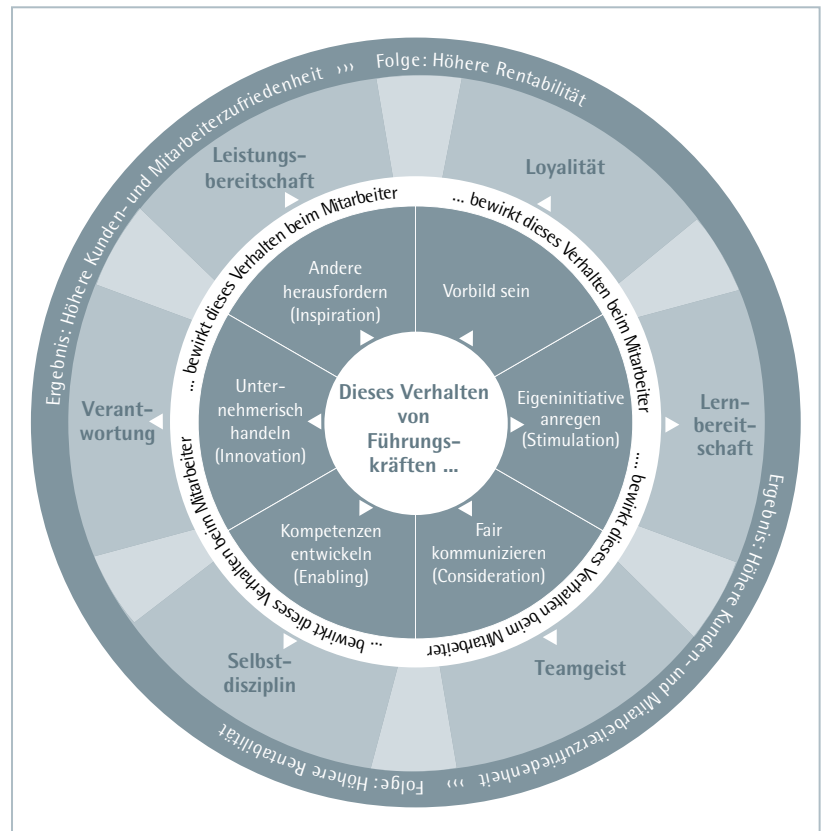
Der Begriff »Transformationale Führung« bezeichnet einen Führungsstil, bei dem die Mitarbeiter Vertrauen, Respekt, Loyalität und Bewunderung gegenüber der Führungskraft empfinden und dadurch überdurchschnittliche Leistungen erbringen. Durch ein transformationales Führungsverhalten können die Einstellungen und Verhaltensweisen von Mitarbeitern verändert werden, indem man die Bedeutung von Arbeitsergebnissen in den Vordergrund stellt und ein entsprechendes Mindsetting erzeugt, welches das Gesamtinteresse des Unternehmens über das jeweilige Einzelinteresse stellt. Transformationales Führungsverhalten verdeutlicht den Sinn und die Bedeutung der gemeinsamen Ziele und Ideale. Führungskräfte und Mitarbeiter sind gleichermaßen herausgefordert, inspiriert und motiviert, einen sinnvollen Beitrag zur Verwirklichung der gemeinsamen Vision und somit zum Erfolg der Organisation zu leisten.

Transformationale Führungskräfte sind in der Lage, Begeisterung und Zuversicht zu erzeugen, sie können andere mitreißen, werden als Vorbilder wahrgenommen und vermitteln ihren Mitarbeitern ein Gefühl der Wertschätzung.

Durch ein transformationales Führungsverhalten ist eine Verhaltensänderung der Mitarbeiter hinsichtlich Lern- und Leistungsbereitschaft, Selbstdisziplin, Loyalität, Teamgeist und Verantwortung erkennbar. Als Ergebnis entstehen eine höhere Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit und damit eine höhere Produktivität und Rentabilität im Unternehmen.

Abb. 5 zeigt die Zusammenhänge von transformationalem Führungsverhalten, den erwarteten Verhaltensweisen der Beschäftigten und den gewünschten Ergebnissen.

Besonderes Augenmerk gilt im Rahmen dieses Führungsmodells dem Verhalten der Führungskräfte. Ihr auf die Vision, die Strategie und die Ziele des Unternehmens ausgerichtetes Verhalten sowie das Leben der Unternehmenswerte und der Führungsgrundsätze sind wesentliche Voraussetzungen dafür, dass auch das Verhalten



und die Leistung aller Mitarbeiter entsprechend ausgerichtet werden können (Wunderer 2009). Hierzu sind entsprechende Führungskompetenzen auszubilden. Dies ist ein Prozess, der kontinuierlich durchzuführen ist, um ein nachhaltiges Mindsetting der Führungskräfte zu erreichen.

Zu den zwingend erforderlichen Führungskompetenzen gehören die folgenden:

- Identification – Vorbild sein
- Inspiration – andere herausfordern
- Innovation – unternehmerisch handeln
- Enabling – Kompetenzen entwickeln
- Consideration – fair kommunizieren
- Stimulation – Eigeninitiative fördern

Abb. 6 konkretisiert die Einflusspotenziale der Führungskräfte bezogen auf die oben genannten Führungskompetenzen.

Abb. 5: das Modell der transformationalen Führung

Quelle: Pelz, W.: Auf die Probe gestellt, in: Personalmagazin Nr. 1/2013

Transformationale Führungskompetenzen

Aus den Aussagen der Geschäftsführer in den Tiefeninterviews sowie aus abgeleiteten Beobachtungen konnten insgesamt sechs übergreifende Kompetenzen zusammengefasst werden, die Voraussetzung für transformationale Führung sind.

Vorbild (Identification)

Inwiefern erscheinen die persönlichen Ziele, Werte und Überzeugungen der Führungskraft authentisch? Wie gut nimmt diese Person ihre Vorbildfunktion wahr?

Ziele und Perspektiven (Inspiration)

Wie stark sind Leistungs- und Lernbereitschaft der Mitarbeiter ausgeprägt? Klare Ziele und Maßstäbe führen zu Erfolgserlebnissen, erfüllen die Mitarbeiter mit Stolz und inspirieren sie zu größeren Leistungen.

Lernfähigkeit und Unterstützung (Stimulation)

Verfügen die Mitarbeiter über die notwendigen Fähigkeiten, Kenntnisse und Ressourcen, um ihre Aufgaben selbstständig und kundenorientiert zu erledigen?

Kommunikation und Fairness (Consideration)

Basiert der Umgang miteinander auf fairen Spielregeln? Folgen die zwischenmenschlichen Beziehungen konstruktiven Werten wie Vertrauen, Offenheit und Transparenz?

Ergebnisorientierung (Enabling)

Ist den Mitarbeitern klar, was von ihnen erwartet wird und welche Konsequenzen es hat, wenn sie den Anforderungen nicht gerecht werden? Inwiefern besteht ein Klima der persönlichen Verantwortung (statt einer Rechtfertigungskultur)?

Unternehmerische Haltung (Innovation)

Ist das Denken und Handeln an Chancen, Risiken und deren wirtschaftlichen Konsequenzen ausgerichtet? Werden Veränderungs- und Verbesserungsinitiativen gefördert und umgesetzt?

Abb. 6: transformationale Führungskompetenzen

Quelle: Pelz, W.: Auf die Probe gestellt, in: Personalmagazin Nr. 1/2013

Um die Mitarbeiter zu unternehmerisch denken- den Akteuren im Unternehmen zu entwickeln, müssen die Führungskräfte ihre Führungsaufgaben konsequent wahrnehmen. Das Streben nach Unternehmensexzellenz erfordert zum einen eine ständige Verbesserung der Prozesse, zum anderen die konsequente Entwicklung der Mitarbeiter.

Unter der Maßgabe, dass die Führungskräfte Veränderungen vorantreiben und die Unternehmenswerte vorleben, sind den Mitarbeitern entsprechende Aufgaben und Befugnisse zu übertragen, für die sie die Verantwortung übernehmen. Dabei gilt es, die Mitarbeiter weder zu unter- noch zu überfordern, um ihr größtmögliches Leistungspotenzial zu erschließen. Eine wesentliche Aufgabe der Führungskräfte ist, das Potenzial der Mitarbeiter zu erkennen und diese bei der Entfaltung ihres Potenzials zu

unterstützen. Die Motivation erfolgt über sinnstiftende Ziele und dadurch, dass die Mitarbeiter ihren Beitrag zu den übergeordneten Unternehmenszielen erkennen. Der aktive und offene Dialog zwischen Führungskräften und Mitarbeitern sowie ein angemessenes Feedback zur eigenen Leistung und zum eigenen Verhalten sind besonders wertvoll für den Erfolg.

Daraus ergeben sich zwei wesentliche Führungsaufgaben:

- Mitarbeiter führen
- Mitarbeiter entwickeln

Abb. 7 macht deutlich, dass sich aus den jeweiligen Aufgabenkomponenten ein Führungsprozess/-kreislauf ergibt. Wenn dieser kontinuierlich angewendet wird, findet eine stetige

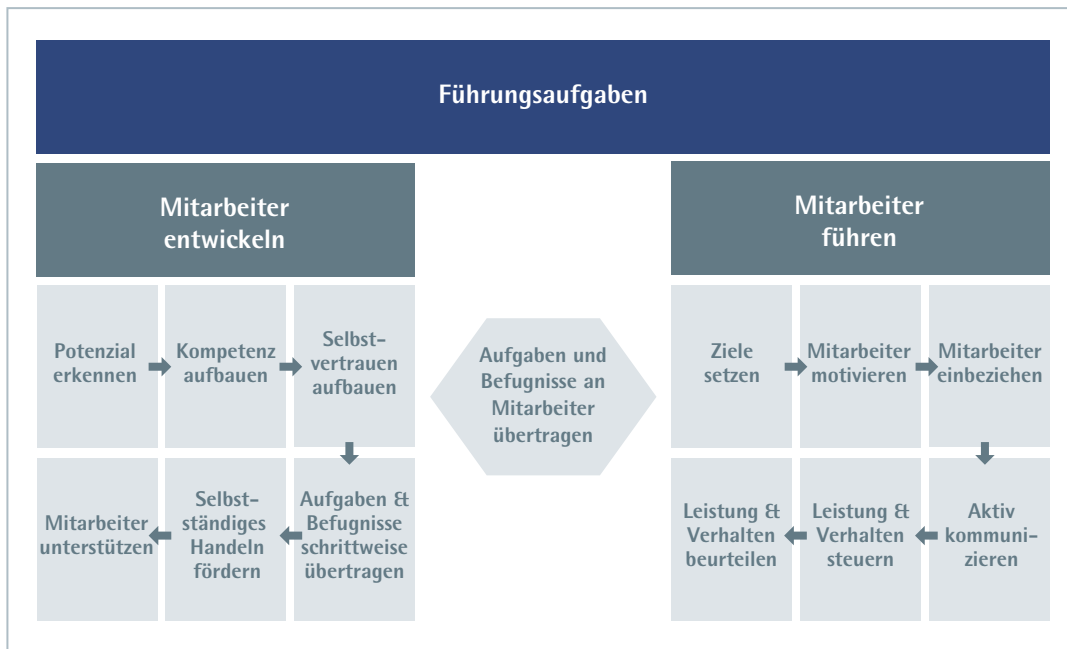


Abb 7: Führungsaufgaben, MTBD-Strategie 2020, Mai 2014

Verbesserung statt, die in Richtung Unternehmensexzellenz führt.

Kontinuierliche Weiterentwicklung in Richtung Unternehmensexzellenz durch normative und strategische Rahmenbedingungen

Um erfolgreich führen zu können, müssen neben den persönlichen Führungskompetenzen der Führungskräfte normative und strategische Rahmenbedingungen in einem Unternehmen gegeben sein, auf deren Grundlage eine ganzheitliche Entwicklung aller Mitarbeiter und damit auch der Organisation ermöglicht wird. Nur als lernende und sich permanent entwickelnde Organisation kann eine Erfolgsposition im Wettbewerb nachhaltig ausgebaut werden.

Der Rahmen, in dem sich Führungskräfte und Mitarbeiter bewegen, lässt sich durch fünf strategische Felder beschreiben, die im Folgenden als Erfolgsfaktoren bezeichnet werden. Im Rahmen der Beitragsreihe zum Thema Führung werden diese in den folgenden Artikeln näher betrachtet.

Die Erfolgsfaktoren sind:

1. Mission

Kernfrage: Was ist der Auftrag?

2. Vision

Kernfrage: Was ist das Ziel?

3. Strategie und Ziele

Kernfrage: Wie wird das Ziel erreicht?

4. Struktur und Organisation

Kernfrage: Wie stellt sich das Unternehmen auf? Welche Funktionen, Prozesse und Strukturen werden benötigt, um die Unternehmensziele zu erreichen?

5. Werte und Kultur

Kernfrage: Wie wollen die Beschäftigten miteinander umgehen?

Alle fünf Erfolgsfaktoren sind eng miteinander verbunden und stehen in einer Wechselbeziehung. Entscheidungen und Veränderungen bei einem der Erfolgsfaktoren wirken sich auf die anderen Erfolgsfaktoren aus. Sämtliche Vorhaben und Entscheidungen dürfen somit nicht einseitig betrachtet werden, sondern müssen gesamtheitlich auf die Organisation reflektiert und kontinuierlich weiterentwickelt werden.

Die Definition der Zukunft und Ausrichtung des Unternehmens in Form von Mission, Vision, Werten, Strategien und Zielen ist eine zentrale Aufgabe des Managements. Um eine möglichst große Akzeptanz im Unternehmen zu erreichen, wird die endgültige Form und deren Inhalte sinnvollerweise durch die Beteiligung von Führungskräften und Mitarbeitern erarbeitet.

Mission und Vision müssen permanent kommuniziert und von den Führungskräften vorgelebt werden.

Mission und Vision

Der Erfolgsfaktor »Mission« beschreibt den wesentlichen Zweck beziehungsweise den Auftrag des Unternehmens. Die Mission legt dar, warum das Unternehmen oder eine Organisationseinheit existiert.

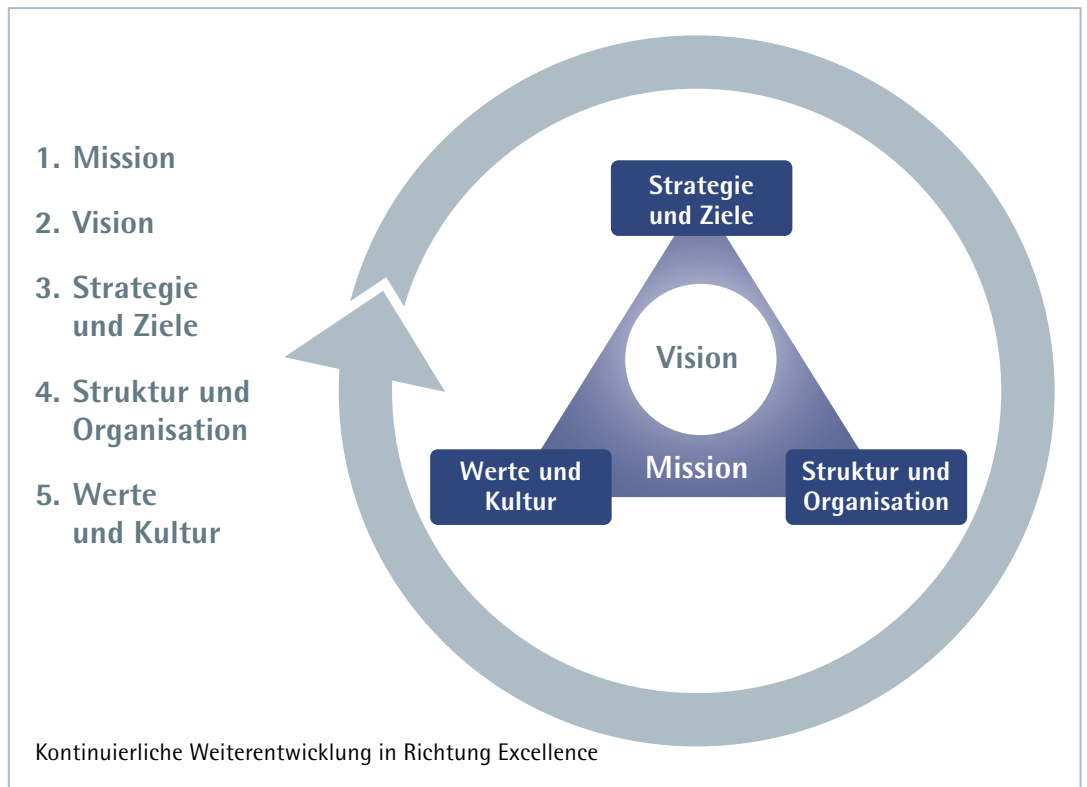


Abb. 8: fünf Faktoren für den Unternehmenserfolg, MTBD-Strategie 2020, Mai 2014

Der Erfolgsfaktor »Vision« beschreibt das langfristig angelegte Zukunftsbild des Unternehmens. Im engen Bezug dazu stehen Strategie und Unternehmensziele.

Mission und Vision sollten drei wesentliche Kriterien erfüllen: Glaubwürdigkeit, Realitätsbezug und Unternehmenszielbezug.

Glaubwürdigkeit ist der wichtigste Grundsatz für eine Mission und Vision. Sie entsteht dadurch, dass

- Mission und Vision permanent kommuniziert und
- von den Führungskräften vorgelebt werden,
- Ziele und Alltagshandeln zu Vision und Mission passen (siehe Abb. 8).

Strategie und Ziele

Der Erfolgsfaktor »Strategie und Ziele« beschreibt das Vorgehen, wie das in der Vision beschriebene Ziel erreicht werden soll.

Dabei darf die Strategie nicht als Ergebnis verstanden werden, sondern als Prozess. Sie entscheidet häufig über den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens. Ausgangslage einer erfolgreichen Unternehmensstrategie ist eine vollständige Marktanalyse. Das Marktwachstum und das Marktpotenzial zu ermitteln, ist dabei genauso wichtig wie eine umfassende Wettbewerbsanalyse.

Im Sinne des Exzellenzgedankens wird Führung in der Unternehmensstrategie häufig besonders berücksichtigt. Unabdingbar dabei ist, dass die Qualität der Führung, die Zusammenarbeit und die Qualität jedes Mitarbeiters kontinuierlich wachsen, um die höher werdenden Ansprüche der Kunden besser erfüllen zu können. Diese Qualität ist der entscheidende Faktor, der ein Unternehmen vom Wettbewerb differenziert und den Erfolg dauerhaft sichert.

Struktur und Organisation

Der Erfolgsfaktor »Struktur und Organisation« beschreibt die Aufbau- und Ablauforganisation, die benötigt wird, um die Ziele des Unternehmens zu erreichen.

Ein Unternehmen ist dann erfolgreich, wenn die zur Zielerreichung benötigten Funktionen, Prozesse und Strukturen in entsprechender Qualität vorhanden und aufeinander abgestimmt sind.

Moderne Unternehmen haben sich in ihrer Organisation bereits deutlich vom »Stellen- und Positionsdenken« entfernt und konzentrieren sich auf eine entsprechende Prozessorganisation. Für die einzelnen Prozesse sind in der Regel Prozessverantwortliche benannt, die fachlich für die bereichsübergreifende Prozessgestaltung, -steuerung und -verbesserung zuständig sind und eng mit den Prozessbeteiligten zusam-

menarbeiten. Verantwortung für Prozesse zu übernehmen bedeutet für den Mitarbeiter eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen sowie die Kenntnis der Bedeutung seiner Aufgabe für das Unternehmen. Dieses Verständnis gilt es immer wieder durch die Führungskräfte zu schärfen und weiterzuentwickeln. Zu berücksichtigen ist dabei insbesondere, dass die Führungsspannen so gestaltet sind, dass jeder Führungskraft ausreichend Zeit für die Unterstützung und Entwicklung der Mitarbeiter zur Verfügung steht.

Werte und Kultur

Der Erfolgsfaktor »Werte und Kultur« beschreibt die Werte, die die Zusammenarbeit im Unternehmen leiten.

Kultur bezeichnet die Summe der Verhaltensweisen, Einstellungen und Werte, die von allen Beschäftigten in der Zusammenarbeit gestaltet und gelebt werden. Vereinfacht ausgedrückt ist die Kultur die »mentale Software« eines Unternehmens. Sie wird nicht nur intern von den Beschäftigten selbst, sondern gerade auch außerhalb des Unternehmens, insbesondere von den Kunden, wahrgenommen und erzeugt ein Gesamtbild, das auf den Markt ausstrahlt und damit einen erheblichen Einfluss auf den unternehmerischen Erfolg hat.

Werte im Unternehmen geben dem Miteinander eine Ausrichtung und unterstützen alle Beteiligten dabei, eine authentische Unternehmenskultur zu gestalten. Dabei unterstützt jeder Einzelne durch seinen Beitrag den Erfolg des Unternehmens und trägt Mitverantwortung, durch sein Verhalten die Unternehmenskultur positiv zu beeinflussen. Alle Führungskräfte spielen eine wesentliche Rolle bei der Ausgestaltung der Zusammenarbeit und im Umgang mit Kunden. Die Qualität der Vorbildfunktion der Führungskräfte im Umgang mit den Unternehmenswerten hat einen besonders großen Einfluss auf die erfolgreiche Weiterentwicklung eines Unternehmens.

Zusammenfassung

Erfolgreiche Unternehmen haben erkannt, dass die Beschäftigten das wichtigste Erfolgselement sind und dass eine wesentliche Herausforderung in der Gewinnung und deren langfristigen Bindung zu sehen ist. Wie die Fachkräftesituation am Arbeitsmarkt und die demografische Entwicklung in Deutschland zei-

gen, hat der Kampf um die besten Mitarbeiter bereits begonnen. Dass sich die Verfügbarkeit von hochqualifizierten potenziellen Beschäftigten weiter verringert, haben diese bereits erkannt und wissen, dass sie sich den Arbeitgeber aussuchen können. Dementsprechend großen Wert legen Unternehmen auf eine mitarbeiterorientierte Führung. Da die Führungskultur in einem Unternehmen einen wesentlichen Einfluss auf die Motivation der Beschäftigten hat, müssen den Führungskräften ein klares Führungsleitbild und entsprechende -werte an die Hand gegeben werden.

Führung setzt die Standortbestimmung des eigenen Verantwortungsbereichs voraus und das Wissen, welchen Weg das Unternehmen im Rahmen der Strategie gehen wird. Zur Führung gehört insbesondere die zukunftsorientierte Entwicklung des eigenen Verantwortungsbereichs, um einen wertvollen Beitrag für das gesamte Unternehmen zu leisten. Führung bedeutet, die notwendigen nächsten Schritte zu erkennen und die Mitarbeiter bei der Weiterentwicklung des eigenen Verantwortungsbereichs mitzunehmen.

Es bleibt festzuhalten, dass die Führungskräfte nur dann in die Lage versetzt werden können, ihren operativen Führungsaufgaben in gewünschter Qualität nachzukommen, wenn der entsprechende normative und strategische Rahmen im Unternehmen vorhanden und permanent weiterentwickelt wird. Entscheidend ist das Zusammenspiel der Erfolgsfaktoren »Vision«, »Mission«, »Strategie und Ziele«, »Organisation und Struktur« sowie den von allen Beschäftigten akzeptierten und gelebten Werten. ■

Literatur

Berthon P, Ewing M & Hah L (2005) *Capitaving company: Dimensions of attractiveness in employer branding*. International Journal of Advertising, S 151-172

Bundesagentur für Arbeit, Statistik/Arbeitsmarktberichterstattung (2015) *Der Arbeitsmarkt in Deutschland – Fachkräfteengpassanalyse*, Nürnberg

Eilers S, Möckel K, Rump J, Schabel F (2015) *Schwerpunktthema Führung*, HR Report 2014/2015, Hays Recruiting experts worldwide, Mannheim, S 9-15

Schirmer U, Woydt S (2012) *Mitarbeiterführung 2. Aufl.*, Physica, Berlin

Grass P (2014) *MTBD-Strategie 2020*, 4. Aufl., München
Pelz, W (2013) *Auf die Probe gestellt*, Personalmagazin Nr. 1/2013, S 36-38

Rietz C, Lohaus D (2013) *Employer Branding. Wisu – Das Wirtschaftsstudium*, 42 (11), S 1418-1423.

Schirmer U, Kiesling B, Nolde V, Spengler A (2014), *Führung der Generation Y – Berücksichtigung in Führungsgrundsätzen*, Personalführung 4/2014, S 22-29

Wunderer R (2009) *Führung und Zusammenarbeit – eine unternehmerische Führungslehre*, 8. Aufl., Luchterhand, Köln, S 243 ff.

Autoren-Kontakt

Dipl.-Ing. Peter Grass
MAN Truck & Bus
Deutschland GmbH
Tel.: +49 157 57826978
E-Mail: peter.grass@outlook.com

Dipl.-Päd. Sven Hille
Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. (ifaa)
Tel.: +49 211 542263-34
E-Mail: s.hille@ifaa-mail.de