

Wovon träumen Ihre Mitarbeiter?

Ein Credo für menschenorientierte Führung

Im Gespräch mit Führungskräften und Vorständen wird immer wieder betont, wie wichtig doch die Motivation der Mitarbeiter, vor allem in der aktuell herausfordernden Marktsituation ist. Antworte ich mit der Frage „Wovon träumen Ihre Mitarbeiter?“, löst dies meist Verwunderung bei meinem Gegenüber aus. Doch wenn Sie nicht wissen, was Ihre Mitarbeiter wirklich antreibt, wie sollen dann Führung und Motivation gelingen? Wirksame Führung entsteht nur, wenn sie individuell auf die Bedürfnisse des Einzelnen abgestimmt ist. Jegliche Form von pauschaler Behandlung führt, ebenso wie im Kundengeschäft, zu Mittelmäßigkeit. Zeit für eine menschliche Form der Führung.

Spätestens nach der Vertriebsstrategie der Zukunft oder der Durchführung von Systematik im Vertrieb, haben sich Sparkassen mit dem Thema Führung beschäftigt. Häufig ist das Ergebnis ein neu definierter Führungsprozess, der regelt, welche Art von Gesprächen mit welchen Beteiligten in welchem Rhythmus geführt werden sollten. Hier entsteht meist der erste Fehler, da dieser Prozess häufig Vertriebsführungsprozess heißt und somit nur für die Mitarbeiter in den Vertriebsbereichen gilt. Für die Sicherung der Zukunftsfähigkeit der Sparkasse sollte Führung jedoch in der gesamten Sparkasse einen hohen Stellenwert haben. Viele Vorstände wännen sich nach der Definition des Führungsprozesses auf der sicheren Seite und unterschätzen dabei, dass die Definition zwar richtig und sinnvoll, letztlich jedoch die erfolgreiche Umsetzung entscheidend ist. Führung lässt sich eben nicht regeln, sondern will gelebt werden.

Die Umsetzung bereitet dabei große Schwierigkeiten. Die beiden Hauptgründe hierfür sind, dass in den Sparkassen ein großer Teil der Führungskräfte in Wahrheit ihre Leidenschaften und Fähigkeiten in anderen Bereichen als der Führung hat. Die letzte Weiterbildung in Sachen Führung liegt bei vielen auch schon einige Jahre zurück.

Dadurch schafft ein formaler Prozess zwar Klarheit in Sachen Führung, doch zeigt er keinerlei Wirksamkeit, weil Führung entweder nicht, zu wenig, oder in einer unpassenden Form ausgeübt wird. Wertvolle Zeit, in der Menschen wachsen und gestärkt werden könnten, geht somit verloren, weil sie sich in Führungsgesprächen wiederfinden, die mehr demotivieren als zu motivieren. Aber was bedeutet eigentlich wirksame Führung?

Für mich ist die Übernahme einer Führungsaufgabe ein Privileg. Privileg deshalb, weil einem damit Menschen anvertraut werden, auf deren berufliches Fortkommen und deren Weiterentwicklung man als Führungskraft Einfluss nimmt. Gleichzeitig definiere ich wirksame Führung als „das Ergebnis einer fokussierten Menschenorientierung, die dazu führt, dass Höchstleistung entsteht, da die Mitarbeiter über sich selbst hinauswachsen“. Menschenorientierte Führung ist durch folgende Attribute gekennzeichnet:

- **Interesse am Menschen:** Ernsthaftes Interesse an den Bedürfnissen und Sorgen des Gegenübers.
- **Glaube an die Leistungsfähigkeit des Einzelnen:** Jeder, der morgens in die Sparkasse kommt, hat Lust, Teil der Gemeinschaft zu sein und Leistung zu erbringen.
- **Innere Stärke und Selbstwert:** Eine Führungskraft, die sich selbst nicht kennt, schlecht mit sich selbst umgeht oder in der ein verkümmertes Ego wohnt, wird nur schwer Menschen begeistern können.

Kommen wir zurück zur Eingangsfrage: „Wovon träumen Ihre Mitarbeiter?“ Solange Sie als Führungskraft nicht wissen, was Ihre Mitarbeiter antreibt, ist Wertschätzung und Förderung nur bedingt möglich. Die häufigsten Führungsinstrumente in Sparkassen sind die leistungsorientierte Vergütung und die Incentivierung einzelner Leistungen. Die leistungsorientierte Vergütung ist dabei meist so niedrig, dass mehr Zeit damit verbracht wird, „Kontrollrechnungen“ anzustellen, als dadurch Wirksamkeit entstehen könnte, und Incentivierungen erfolgen häufig zu pauschal z. B. durch Tankgutscheine für alle Erfolgreichen. Doch was soll ich mit einem Tankgutschein, wenn ich kein Auto habe, oder es mir vollkommen egal ist, ob ich einen Tankgutschein bekomme und stattdessen viel lieber ein Abendessen hätte?

Die Wirksamkeit, wenn Mitarbeiter Wertschätzung in einer spezifischen und auf sie abgestimmten Form erfahren, ist hingegen viel höher. Wenn wir eine ernstgemeinte Wertschätzung erfahren, kennzeichnet diese eine tief empfundene Freude und Verbundenheit. Nicht umsonst heißt Empathie „den anderen sehen“; wir fühlen uns wahrgenommen und uns vor allem mit unseren Bedürfnissen ernst genommen. Um diese spezifische Form von Führung leben zu können ist es notwendig, dass sich die jeweilige Führungskraft auch wirklich für den Menschen interessiert und nicht nur Zielreports bespricht oder Fachkonversationen mit den Mitarbeitern führt. In jedem Gespräch ist ein Mindestmaß an menschlichem Interesse notwendig. Dadurch entstehen vor allem Nähe und Verbundenheit, denn Menschen brauchen nicht zwangsläufig motiviert zu werden, viel mehr gilt es, sie nicht dauernd durch langweilige Führungsgespräche, unsinnige Teamrunden und lächerliche Incentives zu demotivieren. Stattdessen sollte also jedes Führungsgespräch, jede Teamrunde einen individuellen Mehrwert bieten – auch hier hilft wieder die Analogie zum Kundengeschäft: Ein Beratungsgespräch, das dem Kunden keinen Erkenntnisgewinn liefert, führt zu Unzufriedenheit und Kundenverlust. Bei Mitarbeitern ist es genauso, Führungsgespräche, die nur geführt werden, damit sie geführt wurden, oder die rein den Inhalt haben, die Zielkarte, die der Mitarbeiter auch selbst lesen kann, zu besprechen, führen zu Demotivation.

Hinterfragen Sie diese drei Stellhebel für Ihre Sparkasse:

- 1. Ermöglichen unsere derzeitigen Führungswerkzeuge eine individuelle und menschenorientierte Form der Führung?**
- 2. Sind unsere Führungskräfte in der Lage, menschenorientiert zu führen?**
- 3. Wie werden die Führungskräfte dabei unterstützt?**

Zukunft und die erfolgreiche Umsetzung der aktuellen Projekte in der S-Finanzgruppe können nur gelingen, wenn die Mitarbeiter auf diesem Weg eine aktive und menschliche Begleitung durch ihre jeweilige Führungskraft erfahren. Gerne bin ich dabei an Ihrer Seite.