Mitarbeiterführung in turbulenten Zeiten

Professor Dr. Martin Klaffke

Hamburg School of Business Administration

Hamburg, 19. November 2009

© Prof. Dr. Martin Klaffke

Prof. Dr. Martin Klaffke

Prof. Dr. Martin Klaffke

ERFAHRUNG

Professor für Betriebswirtschaftslehre, Hamburg School of Business Administration

Gastdozent für Leadership und Change Management Andrassy Universität Budapest, Universität Bamberg, Hertie School of Governance und Purdue University

Managing Director HICM Hamburg Institute of Change Management

Roland Berger Strategy Consultants Alumnus

SCHLÜSSEL-PROJEKTE

Führungskräfte-Entwicklung und Coaching in Unternehmen und öffentlichen Organisationen

INSEAD-Studie zur Mobilisierung von Mitarbeitern für den Wandel

Studie zur Nutzung von Mitarbeitervielfalt als Wettbewerbsfaktor

Entwicklung HR Road-Map

Konzeption und Umsetzung von mitarbeiterzentrierten Steuerungssystemen und Handlungsprogrammen (u.a. Anreizsysteme, Zielvereinbarungs-Systematiken, Führung in volatilen Zeiten)

© Prof. Dr. Martin Klaffke

Führungskräfte sind in turbulenten Zeiten besonders gefordert, Orientierung zu vermitteln und Engagement zu fördern

Warum müssen wir sparen, dürfen dies oder jenes nicht mehr, obwohl wir uns im letzten Jahr so ins Zeug gelegt haben, das Unternehmen ein hervorragendes Ergebnis erzielt hat ...?

Keine Gehaltssteigerung bei unserem Einsatz? ... Und der Vorstand erhält Boni ...!

Wir haben Arbeit ohne Ende – was soll da der Einstellungsstopp ...?

© Prof. Dr. Martin Klaffke

Führung in turbulenten Zeiten – steigende Anforderungen von oben und Belange der Mitarbeiter zum Ausgleich bringen

UNTERNEHMENS-ANFORDERUNGEN

- Erfolgsdruck (Planzahlen, etc.)
- Kostensenkung, Restrukturierungen
- Innovationsdruck

FÜHRUNGS-KRÄFTE

MITARBEITER HERAUSFORDERUNGEN

- Unsicherheit
- Leistungsdisziplin stärken
- Fehlen traditioneller Anreize (Lohnerhöhungen, Beförde-rungen)

- Viele Führungskräfte erleben turbulente Zeiten in ihrer Rolle zum ersten Mal, eigene Unsicherheit
- Umgang mit Emotionen in der Mitarbeiterführung erforderlich – Kommunikation, persönlicher Austausch
- Fähigkeit zur Selbstführung als wichtige Voraussetzung für das Führen von Mitarbeitern

© Prof. Dr. Martin Klaffke

Schwierige Zeiten bergen Gefahr, dass Mitarbeiterengagement und Leistungsfähigkeit von Unternehmen sinken

Mitarbeiterengagement

- Weniger als 15% der deutschen Beschäftigten fühlen sich Studien[1)] zufolge ihrem Arbeitgeber gegenüber verpflichtet – rd. **zwei Drittel der Mitarbeiter machen Dienst nach Vorschrift**
- **Unzureichendes Commitment verursacht Kosten** – Rückgang von Produktivität und Innovationskraft als wesentliche Folgen
- **Defizite in Arbeitsumfeld** und **Personalführung** als zentrale **Ursachen** für geringe Motivationslage identifiziert
- Turbulente Zeiten bergen **Gefahr**, **dass** aufgrund von Unsicherheit über die Zukunft Lähmung bei Mitarbeitern eintritt und **Engagement (weiter) verloren geht**

1) IFAK Arbeitsklima-Barometer 2008, Gallup Studie zum Engagement und zur Motivation deutscher Arbeitnehmer 2008

© Prof. Dr. Martin Klaffke

Vielzahl von Faktoren beeinflussen Engagement – psychologisches Band zwischen Mitarbeitern und Unternehmen aufbauen

Commitment

COMMITMENT-EINFLUSSFAKTOREN

- Strategie & Vision
- Unternehmenserfolg
- **Anerkennung**
- **Verantwortung**
- Arbeitsorganisation und Prozesse (Partizipation)
- Arbeitsvolumen (Work-Life-Balance)
- **Entwicklungsmöglichkeiten**
- **Führung**
- Weiterbildungs- und Networkingmöglichkeiten
- Team
- Vergütung

→

COMMITMENT-KOMPONENTEN

- Arbeitszufriedenheit
- Identifikation mit Arbeitgeber
- Fluktuationsneigung
- Fehlzeiten
- Leistungsbereitschaft

Commitment als psychologisches Band zwischen Mitarbeiter und Unternehmen

© Prof. Dr. Martin Klaffke

Personalführung hat wesentlichen Einfluss auf Motivationslage von Mitarbeitern – Studien zeigen Optimierungsbedarf

Schwachstellen im Führungsverhalten (Gallup Studie 2008)

LOB & ANERKENNUNG	• Nur jeder Fünfte Arbeitnehmer erklärt, dass für gute Arbeit **Lob und Anerkennung** ausgesprochen wird • Drei Viertel der Arbeitnehmer kritisieren, dass ihnen **kein regelmäßiges Feedback** über persönliche Fortschritte gegeben wird • Rd. 70% der Beschäftigten beanstanden, dass bei der Arbeit das **Interesse an ihnen als Mensch** fehlt
ENTWICKLUNGS-MÖGLICHKEITEN	• Mehr als vier Fünftel der Mitarbeiter beklagen, dass bei ihnen die **Förderung der individuellen Entwicklung** auf der Strecke bleibt • Nur jeder dritte Beschäftigte erklärt, dass er eine Position ausfüllt, die ihm wirklich hundertprozentig liegt
PARTIZIPATION	• Lediglich ein Viertel der Mitarbeiter fühlt sich **bei der Arbeit mit einbezogen**, weil nach ihrer Meinung und ihren Ansichten gefragt wird

Quelle: Gallup Studie zum Engagement und zur Motivation deutscher Arbeitnehmer 2008

© Prof. Dr. Martin Klaffke

Ansätze zur Führung und Motivation von Mitarbeitern sind an Menschenbilder geknüpft

Entwicklung Menschenbilder in Forschung

Bis ca. 1900	**UNMÜNDIGER MITARBEITER**
ca. 1900 bis 1930	**ECONOMIC MAN**
ca. 1930 bis 1950	**SOCIAL MAN** **SELF ACTUALIZING MAN**
Ab ca. 1950	**COMPLEX MAN**

© Prof. Dr. Martin Klaffke

Klassische Führungsansätze basieren auf Tauschbeziehungen – individuelle Mitarbeiterbedürfnisse nur bedingt berücksichtigt

Transaktionale versus Transformationale Führung (1/2)

TRANSAKTIONALE FÜHRUNG (z.B. Vroom)

- **Leistungen und Gegenleistungen** (= rationale Transaktionen)
- Initiierung von **Arbeitsaufträge**n und Vorgabe von **Rahmenbedingungen** (z.B. Zeitrahmen)
- **Belohnung guter und Bestrafung schlechter Leistungen**
- Interaktion mit Mitarbeitern im wesentlichen bei Minderleistung

Berücksichtigung individueller Mitarbeiter-bedürfnisse gering – Führungsansatz ver-spricht angesichts von Wertewandel heute nur mittleren Erfolg

© Prof. Dr. Martin Klaffke

Seit 90er Jahren betont Führungsforschung stärker die emotionale Ebene und die individuelle Wertschätzung von Mitarbeitern

Transaktionale versus Transformationale Führung (2/2)

TRANSFORMATIONALE FÜHRUNG (Bass 1998)

- Führungskraft berücksichtigt **Werte und Normen** der Mitarbeiter,zeigt Stolz, mit Mitarbeitern zusammen-zuarbeiten
- **Vorbild für Erfolg und Leistung**, begreift Probleme als Lernchancen, **berät Mitarbeiter**
- Mitarbeiter werden durch **Zukunftsvision** ange-spornt, **Corps Geist** für Gruppenziele/-interessen

Betonung der emotionalen Ebene, individuelle Wertschätzung, fairer und offener Umgang, Führungskraft als Coach bzw. Mentor

© Prof. Dr. Martin Klaffke

Grundhaltung der Wertschätzung gegenüber Mitarbeitern verstärkt Motivation und setzt kreative Energie frei

Wertschätzung

GRUNDHALTUNG

- Innere allgemeine Haltung anderen Menschen gegenüber
- Betrifft eine Person als ganzes, ihr Wesen
- Unabhängig von Taten oder Leistung

AUSDRUCK

- Respekt und Achtung
- Anerkennung
- Wohlwollen
- Zugewandtheit
- Interesse
- Aufmerksamkeit
- Freundlichkeit

- Vertrauen in Fähigkeit der Mitarbeiter
- Ehrliche Information und Austausch
- Einbindung in Entscheidungsfindung
- ...

© Prof. Dr. Martin Klaffke

Goleman sieht in der Emotionale Intelligenz eine wesentliche Voraussetzung für den Führungserfolg

Goleman

EMOTIONALE INTELLIGENZ

- Persönlichkeitseigenschaften und Fähig-keiten im **Umgang mit eigenen und fremden Gefühlen** (Salovey & Mayer, 1990)
- Wesentlich für erfolgreiche **Gestaltung sozialer Interaktionen** (privat/beruflich) – Mitgefühl, Kommunikationsfähigkeit, Takt **(„Herzensbildung“**, Goethe)
- Goleman – Selbstbewusstheit, Selbst-motivation, Selbststeuerung, Empathie und soziale Kompetenz
- Fähigkeiten **erlern- und ausbaubar**

© Prof. Dr. Martin Klaffke

Emotionale Intelligenz besteht aus fünf Fähigkeits-Komponenten und ist erlernbar und ausbaubar (1/2)

Komponenten emotionaler Intelligenz nach Goleman (1/2)

FÄHIGKEIT	DEFINITION	KENNZEICHEN
SELBST-BEWUSSTHEIT	**Erkennen** und Verstehen der **eigenen Gefühle**, Bedürfnisse, Motive und Ziele und deren Wirkung auf sich selbst sowie auf andere	Selbstvertrauen Realistische Selbst-Einschätzung Selbstironie
SELBST-STEUERUNG	**Steuern** und beeinflussen der **eigenen Gefühle** und Stimmungen durch **inneren Dialog**	Zuverlässigkeit und Integrität Umgang mit Ambiguität Offenheit gegenüber Veränderungen
MOTIVATION	**Leistungsbereitschaft** und **Begeisterungsfähigkeit** aus sich selbst heraus entwickeln, Durchhaltevermögen besitzen	Wille zum Erfolg Frustrationstoleranz/Optimismus auch bei Misserfolg Organisationales Commitment

Quelle: Goleman (1998), S. 88

© Prof. Dr. Martin Klaffke

Emotionale Intelligenz besteht aus fünf Fähigkeits-Komponenten und ist erlernbar und ausbaubar (2/2)

Komponenten emotionaler Intelligenz nach Goleman (2/2)

FÄHIGKEIT	DEFINITION	KENNZEICHEN
EMPATHIE	**Sich in** die Gefühle und Sichtweisen **anderer Menschen hineinversetzen** und angemessen darauf reagieren, Verständnis für Tun und Denken anderer Menschen haben	Erfahrung in Aufbau und Bindung von Talenten, Mitarbeiterentwicklung Inter-kulturelle Sensitivität Kundenorientierung
SOZIALE KOMPETENZ	**Kontakte aufbauen** und tragfähige Beziehungen erhalten, gutes Beziehungs-, Netzwerk und Konfliktmanagement	Inspiration und Führung von Individuen und Gruppen Initiierung und Steuerung von Wandel Teambildung und -führung

Quelle: Goleman (1998), S. 88

© Prof. Dr. Martin Klaffke

Ob Mitarbeiter beim nächsten Aufschwung mitziehen, hängt davon ab, wie sie in schwierigen Zeiten behandelt werden (1/2)

Fazit

1. **Mut und Optimismus verbreiten** – fest an sich selber und die eigenen Fähigkeiten glauben, Überblick behalten, produktiv Selbstkritik üben
2. **Vorbildfunktion leben** – Mitarbeiter schauen in schwierigen Zeiten noch genauer als sonst auf die Führungskräfte
3. **Offen und ehrlich kommunizieren** – Mitarbeiter auf turbulente Zeiten vorbereiten, Richtung vorgeben und engen Kontakt zu Mitarbeitern suchen, sich Kritik und offenen Fragen stellen, Stimmungsmache unterbinden
4. **Konsequent handeln** – Richtung aufzeigen, Orientierung geben, bestimmt entscheiden, Sicherheit im Team vermitteln

© Prof. Dr. Martin Klaffke

Ob Mitarbeiter beim nächsten Aufschwung mitziehen, hängt davon ab, wie sie in schwierigen Zeiten behandelt werden (2/2)

Fazit

5 **Wertschätzung zum Ausdruck bringen** – Respekt jedem Mitarbeiter zeigen, auf individuelle Führung setzen, Anerkennung zeigen z.B. durch spontanes „Danke“, Lob in Teamrunde, Lob durch nächst höheren Vorgesetzen, etc.

6 **Kooperativ führen und Teamgeist fördern** – an gemeinsame Ziele appellieren, Vertrauen in Mitarbeiter setzen, Mitarbeiter einbeziehen (bei Handlungsdruck nicht alles selbst entscheiden und machen!)

© Prof. Dr. Martin Klaffke

Professioneller Umgang mit den Emotionen der Mitarbeiter und den eigenen Gefühlen ist Grundlage für Führungserfolg

Fazit

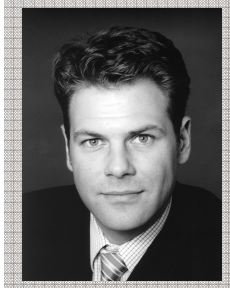
Wenn Du ein Schiff bauen willst,
so trommle nicht Männer zusammen,
um Holz zu beschaffen, Werkzeuge vorzubereiten, die Arbeit einzuteilen und Aufgaben zu vergeben,
sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem endlosen weiten Meer!

Saint Exupéry, Le Petit Prince

© Prof. Dr. Martin Klaffke

Danke für Ihre Aufmerksamkeit. Sprechen Sie uns an – wir freuen uns auf den Dialog mit Ihnen!

HSBA HAMBURG SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION
University of Applied Sciences



Prof. Dr. Martin Klaffke

E-mail: martin.klaffke@hsba.de
Fon: 040 36138-727
Mobil: 0176 62 192 157

HAMBURG SCHOOL of
BUSINESS ADMINISTRATION

Alter Wall 38
D-20457 Hamburg

www.hsba.de

© Prof. Dr. Martin Klaffke