

# Kreativ, reaktionsfähig und schlagkräftig

Eine veränderte Führungskultur stärkt die Handlungsfähigkeit

Chefs, die zuhören, und die Abschaffung jährlicher Leistungsbeurteilungen – das sind, vereinfacht gesagt, die aktuellen Managementtrends.

Dass die jährlichen oder quartalsweisen Leistungsgespräche bei Vorgesetzten und Mitarbeitern häufig zu Hängepartien werden, ist sicher hinlänglich bekannt. Die einmal festgelegten Ziele führen häufig dazu, dass die Mitarbeiter sich vor allem darauf konzentrieren, diese zu erfüllen, um ihren ausgehandelten Bonus zu erhalten. Neue Randbedingungen bzw. Aufgaben und Änderungen der Unternehmenssituation warten allerdings nicht auf Zielvereinbarungsgespräche, sondern erfordern direktes Handeln. Verfährt man streng nach dem „Führungstool“, so verliert das Unternehmen an Fahrt. Somit stecken beide Seiten in dem Dilemma, Ziele, Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung sowie sich immer schneller ändernde Kunden- bzw. Marktbedürfnisse unter einen Hut zu bringen, ohne dabei die Leistung aus den Augen zu verlieren.

Dieses Führungsinstrument muss also zumindest deutlich infrage gestellt werden, wobei ein ersatzloses Streichen natürlich

nicht die Lösung ist. Unternehmen, die diese Veränderung vollziehen, führen häufigere und kürzere Mitarbeitergespräche ein. Beliebt ist aktuell die Scrum-Methode für effektiveres Projektmanagement, die sich auch als allgemeines Führungsinstrument sehr gut nutzen lässt. Alles führt zu einem intensiven Dialog zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern.

Und hier kommen wir zum zweiten Trend. Mitarbeiter, und das ist nachgewiesen, fühlen sich in Unternehmen wohler, in denen sie ernstgenommen werden. Chefs, die ausschließlich durch „Ansprache“ führen, verlieren. Jeder fünfte wechselwillige Mitarbeiter denkt über eine Veränderung nach, weil er mit dieser Art von Führung nicht glücklich ist. Manager, die ihren Mitarbeitern zuhören, bekommen mehr Input und können Potenziale heben. Zuhören ist aber gerade für Alpha-Tiere eine echte Herausforderung und erfordert ein gehöriges Maß an Eigendisziplin, nicht schon nach den ersten Sätzen des Mitarbeiters mit Beurteilungen und Umsetzungsszenarien herauszuplatzen. Wichtig ist, das Gesagte zu reflektieren und im Gesamtkontext in die Strategie bzw. das operative Handeln einfließen zu lassen.

Beides zusammen – häufige und kurze Mitarbeitergespräche verbunden mit dem reflektierenden Zuhören bzw. Umsetzen – zeichnet das kommende Management zusätzlich(!) aus. Dies heißt aber nicht, dass in Krisensituationen erst einmal ausführlich gesprochen und diskutiert werden kann. Hier wiederum kommt es nach wie vor auf Führung und Entscheidungsstärke an. Die Mitarbeiter erwarten eine situative Führung und die Anpassung des Führungsstils.

Führung und Organisation hängen von zahlreichen Einflussgrößen ab und müssen für jedes Unternehmen individuell erarbeitet und gelebt werden. Die erwähnten Trends führen allerdings gerade in der heutigen Zeit zu einem sehr wichtigen Ergebnis: dem handlungsfähigen Unternehmen, das auf Kundenbedürfnisse kreativ reagieren kann und die Mitarbeiter nachhaltig einbindet. **K**



Dr.-Ing. Arno Rogalla ist Interim Manager und Unternehmensberater in der Kunststoff verarbeitenden Industrie: [redaktion@k-profi.de](mailto:redaktion@k-profi.de)



**Internationale Fachmesse für Kunststoffverarbeitung**

**16.-20. OKT. 2018**  
**FRIEDRICHSHAFEN**

## Die ganze Welt der Kunststofftechnik

26. Fakuma! Über 1.700 internationale Aussteller präsentieren in 12 Messehallen das Weltangebot an Technologien, Verfahren und Produkten aus Kunststoffen sowie an Einrichtungen und Werkzeugen für die Kunststoff-Verarbeitung.

-  Spritzgießmaschinen
-  Thermo-Umformtechnik
-  Extrusionsanlagen
-  Werkzeugsysteme
-  Werkstoffe und Bauteile

Es erwarten Sie flexible und individuelle Lösungen für die Herausforderungen der automatisierten, globalisierten Wirtschaftswelt.



[www.fakuma-messe.de](http://www.fakuma-messe.de)

Veranstalter: P. E. SCHALL GmbH & Co. KG  
 **SCHALL** MESSEN FÜR MÄRkte  
 +49 (0) 7025 9206-0  
[fakuma@schall-messen.de](mailto:fakuma@schall-messen.de)