Individualität in der Führung

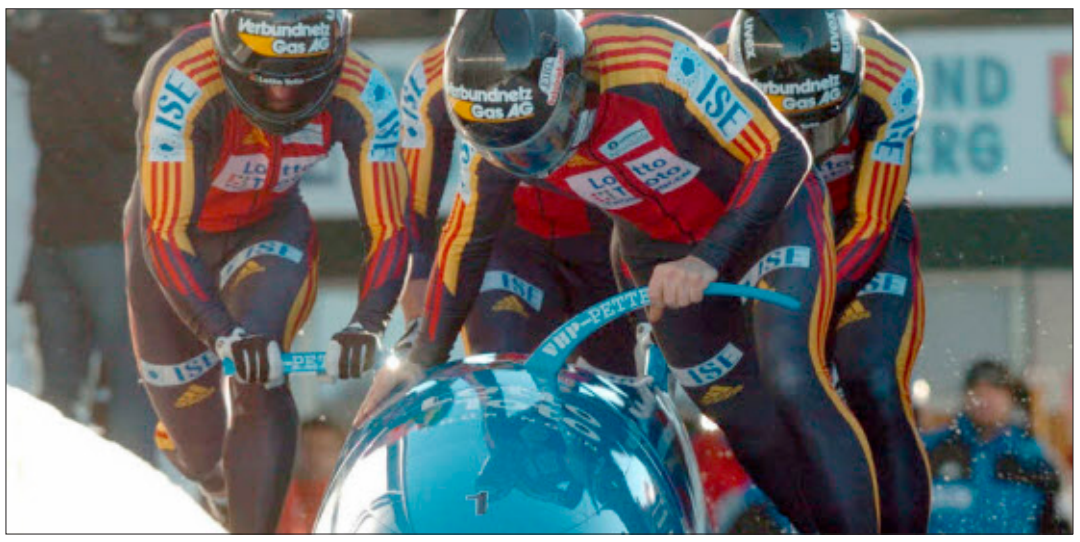
BZ-SERIE „Herausforderung Führung“ (10)

Lieber ein Knöllchen als ein Gespräch mit dem Chef – das ist das Ergebnis einer Umfrage der Personalberatung DDI Deutschland, Meerbusch. Selten wurden Manager und Politiker, die Führungsleistung zu erbringen haben, so kritisch hinterfragt wie in der gegenwärtigen Situation. Aber selten war Führung, die Orientierung und Perspektive bietet, so wichtig wie heute. In der Serie beleuchten wir Aspekte der Herausforderung Führung.

Alle Krankenkassenberichte der vergangenen Jahre belegen die Zunahme psychischer Erkrankungen der Arbeitnehmer. Kein Wunder, hat doch der psychische Druck auf die Beschäftigten unter anderem mit dem Anspruch ständiger Erreichbarkeit zugenommen. Dabei wird der Mensch mehr und mehr zum Wissensarbeiter, dessen Produktivität das höchste Gut, aber auch die größte Herausforderung für den Erfolg der Unternehmen ist. Mehr denn je brauchen die Arbeitgeber Führungskräfte von hoher Qualität, um die Mitarbeiter als wichtigste Ressource für das Unternehmen zu gewinnen und zu halten.

Die Realität sieht leider anders aus. Nach der immer noch umfangreichsten und am häufigsten zitierten Studie des Beratungsunternehmens Gallup ignorieren Führungskräfte nach wie vor die zentralen Bedürfnisse und Erwartungen ihrer Mitarbeiter ganz oder teilweise. Danach sind 13 Prozent der Befragten voll motiviert bei der Sache, 21 Prozent so frustriert, dass sie sich mehr oder weniger destruktiv verhalten; und die restlichen zwei Drittel schieben Dienst nach Vorschrift.

Vor dem Hintergrund des demographischen Wandels in Deutschland und des bereits bestehenden Fachkräftemangels können sich die Unternehmen solche Ergebnisse nicht mehr leisten. Motivierte und kompetente Mitarbeiter werden noch stärker als bisher der wettbewerbsentscheidende Vorteil. Führung, im Englischen so wunderbar einfach und klar mit Leadership beschrieben, ist nach



Einer muss das Steuer in die Hand nehmen, doch er muss auch die individuellen Stärken seiner Mitstreiter erkennen, um erfolgreich in der Bahn zu bleiben. FOTO: DPA

Peter Drucker (2005 verstorbener Managementpapst) das Managen von Energie, zunächst der eigenen und dann der Energie der anderen. Ein Leader im Sinne einer vorbildlichen Führungskraft entwickelt und schafft Neues gemeinsam mit den Mitarbeitern. Diese werden durch Führung inspiriert, es herrscht ein Klima, bestehende Dinge, den Status quo gemeinsam infrage zu stellen.

Es werden nicht nur die Dinge richtig getan, sondern alle arbeiten an den richtigen und wichtigen Themen. Visionen sind möglich und Diskussionen über sinnstiftende Veränderungen inspirieren den kulturellen Wandel, initiiert durch die Führungskräfte.

Dies ist der Kern der Veränderung der Führung von der sogenannten transaktionalen Führung hin zur transformationalen Führung. Transformationale Führung geht von Vorbildhandeln aus, die Führungskraft inspiriert und ist in der Lage, andere geistig, sozial und persönlich zu anderem Verhalten und Leistung anzuregen. Mitarbeitende gewinnen die Chance, ihre eigene Biographie stärker zu entwickeln. Diese Sicht auf den Beschäftigten wird der Individualität des Menschen gerecht.

Dieser Führungsstil ergänzt und differenziert die transaktionale Führung. Hier werden standardisierte Leistungsvorgaben und Ziele definiert, Zielerreichungen werden für alle Beschäftigten vereinbart und nicht einseitig definiert – und es erfolgt ein systematisches Feedback an die Beschäftigten. Erreichte Ziele werden systematisch belohnt.

Erfolgreich wird Führung aber nur, wenn sie dem Individualisierungsanspruch des Beschäftigten weiter Rechnung trägt. Nicht zuletzt der demografische Wandel wird dazu führen, dass die psychologische und philosophische Dimension von Leben, Arbeiten und Führung durch das Management der Unternehmen mit Inhalt und Leben gefüllt und im Markt kommuniziert werden muss. Die Organisation wird menschenfreundlicher, die Beschäftigten werden ihren Teil dazu beitragen, dies einzufordern. *Rudolf Kast*

Der Gastautor ist selbstständiger Berater für Personalmanagement. Die Serie endet mit diesem Teil.

RECHTSLAGE

Frist läuft auch am Wochenende

Arbeitnehmer müssen bei der Frist für den Krankenschein die Kalendertage zählen. Samstage, Sonntage und Feiertage zählen in die gesetzliche Frist von drei Tagen hinein. „Wer Freitag schon krank war, muss Montag die Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung vorlegen“, erklärt der Fachanwalt für Arbeitsrecht Klaus-Dieter Franzen. Ist ein Arbeitnehmer Mittwoch, Donnerstag und Freitag krank, muss er aber nicht versuchen, den Krankenschein schon am Samstag einzureichen: „Das Gesetz sagt, am nächstfolgenden Arbeitstag“, so Franzen. Außerdem muss der Krankenschein auf spätestens den Tag datiert sein, an dem die Nachweispflicht beginnt – normalerweise also der vierte Tag nach der Krankmeldung. „Der Arzt ist dazu verpflichtet, tagegenau auszustellen“, so Fransen. Zurückdatieren darf er nur in begründeten Ausnahmefällen. Die gesetzliche Regel von drei Tagen gilt, solange der Arbeitgeber keine anderen Vorgaben macht. Nach nach einem aktuellen Urteil des Bundesarbeitsgerichts in Erfurt (Az.: 5 AZR 886/11) darf er den Nachweis über die Arbeitsunfähigkeit auch früher verlangen. *tmn*