

Das ist (nicht) loyal!

Mit Haltung ins Handeln kommen

Äußere Einflüsse stellen Menschen auf die Probe. Fühlen sich Menschen bedrängt, neigen sie dazu, ihre Eigenschaften noch stärker auszuleben als üblich. Die Folge: Charaktermerkmale potenzieren sich. Wer normalerweise eher ängstlich veranlagt ist, gerät in Panik. Wer der Außenwelt mit einer ausgeprägten Gelassenheit begegnet, reagiert jetzt unter Umständen mit Gleichgültigkeit. Und wer üblicherweise hektisch ist, verstrickt sich in wildem Aktionismus. So lässt sich in vielen Unternehmen eine blinde Betriebsamkeit beobachten, die bei näherem Hinsehen zu nichts führt und lediglich mit Produktivität verwechselt wird. Wieder andere geraten in Schockstarre und bleiben für geraume Zeit reglos. Doch um sinnvolle Veränderungen anzutreiben, braucht es Bewusstheit. Wir brauchen keine höhere Drehzahl, sondern mehr Reflexion.

Im Wirtschaftsleben wissen wir schon längst, dass grundlegende Veränderungen für Unternehmen dringend und unausweichlich sind. Möglicherweise haben Sie auch schon Initiativen ergriffen, um diese anzustoßen, doch irgendwie werden Sie das Gefühl nicht los, dass es sich hierbei um bloße Kosmetik handelt, statt radikal dort anzusetzen, wo es wirksam ist. Ich sehe die Problematik darin, dass viele Menschen immun gegenüber Veränderung (geworden) sind und möchte darauf eingehen, wie wir es uns leichter machen können, auf die Komplexität unserer Welt zu reagieren – und zu einem gewissen Teil proaktiv zu gestalten.

Wir erschaffen unsere Zukunft selbst, indem wir heute eine bestimmte Denkweise einnehmen, darauf basierend handeln und so die Zukunft formen.

In meiner Arbeit mit zahlreichen Führungskräften und Teams stelle ich eine Dynamik fest, die versucht, uns auf dem aktuellen Entwicklungsstand festzuhalten und uns vor Veränderungen zu „schützen“. Die Entdeckung der „Immunität gegenüber Veränderungen“ führt zu der Fragestellung nach den Motivationen und Überzeugungen, die Führungskräfte und Entscheider daran hindern, genau diejenigen Veränderungen vorzunehmen, die jetzt nötig und erforderlich sind. Für die Wegebung sollte einerseits klar sein, dass die aktuellen Herausforderungen nicht durch klassisches Lernen zu bewältigen sind. Sie erfordern eine tiefgreifende Entwicklung auf Haltungs- und Verhaltensebene. Zweitens: Um wirksam mit der Komplexität im Außen umzugehen, ist es wichtig, die eigene Komplexität, sprich Flexibilität im Denken und Handeln, zu erhöhen.

Lassen Sie uns einen Blick auf drei typische Herausforderungen im heutigen Führungsleben werfen, um hier mögliche Loyalitätsverhinderer auszumachen, aber auch die Potenziale zu erkennen, die neue Sichtweisen und Handlungsmöglichkeiten in der Führung eröffnen.

■ Herausforderung 1: Verantwortungsabgabe und informeller Informationsfluss

Wer kennt das nicht? Flurfunk, politisches Taktieren und Absicherung nach allen Seiten, wenn etwas schiefgeht oder das Risiko zu groß ist. Leider oft als Reflex gelebt, ist diese Tendenz schwierig, weil sie externe Faktoren oder andere Menschen für das Ergebnis verantwortlich macht.

Erst wenn die Führungskraft sich selbst als Teil dieser Dynamik begreift, durchbricht sie das typische Selbstschutz- und Abwehrmuster und kann sie aktiv zu einer Lösung beitragen.

■ Herausforderung 2: Toxische, gekünstelte Kommunikation

„Man“ hat sich angewöhnt, nicht zu sagen, was man wirklich denkt. Das Ergebnis ist toxische

Kommunikation. Obwohl möglicherweise gedacht wird: „So eine blöde Idee wird nie funktionieren“ wird eher: „Hm, interessant“ gesagt. Diese ‚kosmetische Wahrheit‘ häufig da angewandt, wo jemand hin- und hergerissen ist: Sollten Sie als Führungskraft respektvoll ehrlich oder doch lieber rein sachlich-faktenorientiert sein, weil das für Sie von Professionalität zeugt? Führungskräfte sollten sich in solch einem Fall nicht wundern, wenn ihre Botschaft trotz aller Dringlichkeit emotional nicht ankommt und auf wenig emotionale Verpflichtung trifft.

Ihre Gedanken offenbaren ihr Dilemma: Wenn sie genau sagt, was sie denkt, riskiert die Führungskraft einen Konflikt, schadet vielleicht der Beziehung oder sie fühlt sich schlecht. Andererseits, wenn sie nicht sagt, was Sie denkt, wird das tatsächliche Problem nicht formuliert. Sie untergräbt die Beziehung und „vergiftet“ sich selbst, weil sie es für sich behält und diese Gedanken weiterhin in ihr arbeiten.

Mit einem loyalen Führungsbewusstsein lernt eine Führungskraft, ihre Abwehrmechanismen emotional intelligent zu steuern und ihre Gedanken effektiv zu „entgiften“, indem sie Klarheit darüber gewinnt, dass ein interner, toxischer Dialog reflexhaft passiert. Außerdem erkennt sie, dass ein zusätzlicher innerer Konflikt entsteht, wenn sie eine „kosmetische Wahrheit“ formuliert, die weder authentisch noch effektiv ist. Auch ein innerer Konflikt wird nach außen sichtbar und erzeugt eine Wirkung. Mit einer angepassten Einstellung kann die Führungskraft diese entsprechend vorwegnehmen und steuern – und bleibt dabei authentisch, effektiv und respektvoll.

■ Herausforderung 3: Zuordnung der Komplexität

Adaptiv oder technisch, das ist Frage, die Sie sich im Angesicht von Herausforderungen stellen dürfen. Adaptive Herausforderungen sind nicht einfach zu lösen, weil es keinen klaren Zusammenhang zwischen Ursache und Wirkung gibt; die Auswirkung wird erst im Nachhinein erkennbar (Beispiel: Corona). Und selbst das nicht immer. Bei vielen heutigen Herausforderungen ist nicht mehr planbar, was das Ergebnis sein wird.

Verantwortungsträger müssen sich notgedrungen auf Unsicherheiten und eine gewisse Unvorhersagbarkeit einlassen, um handlungsfähig zu bleiben. Das erfordert tiefgreifende Reflexion und Entwicklung in den Bereichen Werte, Überzeugungen, Rollen, Beziehungen, Kommunikation und Zusammenarbeit. Das setzt die Bereitschaft voraus, aus der Komfortzone herauszutreten, Experimente und neue Entdeckungen zu machen.

Wir alle haben in den vergangenen Jahren im Umgang mit Veränderung, Globalisierung, Digitalisierung dazu gelernt – aber die wenigsten haben sich entwickelt. Bewältigung und Umgang sind wertvolle Fähigkeiten, aber sie reichen nicht aus, um die heutigen und zukünftigen Herausforderungen zu meistern. Vorausschauende Führungspersönlichkeiten entwickeln deshalb eine bewusste Haltung, vertrauen auf ihre innere Resonanz und reifen als Persönlichkeit. Dies ermöglicht ihnen ein hohes Maß an Flexibilität und Weitblick im Umgang mit Veränderung.

Für eine nachhaltige Entwicklung sind alle Mitglieder eines Teams gefordert, ihr Denken umzustellen und eine neue gemeinsame Mission zu leben:

- von der Vorgabe zur Selbstverantwortung
- von der Kontrolle zur Selbstkontrolle
- vom Sicherheitsdenken zum experimentellen Denken
- von der Fehlervermeidung zum Ausprobieren
- vom Recht zum Widerspruch zur Pflicht zum Widerspruch
- vom Konsens zum Dissens
- von der Fremdbestimmung zur Selbstbestimmung

Was ist Loyalität?

Es gibt unzählige Definitionen von Loyalität. Begriffsbestimmungen aus der Psychologie, wissenschaftliche und wirtschaftliche Betrachtungs- und Auslegungsweisen. Um ein eigenes Verständnis von Loyalität zu entwickeln, schauen wir uns zunächst einmal an, wie sich Vertrauen als die Basis für den Aufbau von Loyalität definiert.

Prof. Dr. Andreas Suchanek von der Handelsschule Leipzig und Wittenberg, Zentrum für globale Ethik, beschreibt Vertrauen im Gabler-Wirtschaftslexikon so: „Vertrauen ist die Erwartung, nicht durch das Handeln anderer benachteiligt zu werden; als solches stellt es die unverzichtbare Grundlage jeder Kooperation dar. Vertrauen wird als multidimensionales Konstrukt verstanden, welches Dimensionen wie Kompetenz, Integrität und Wohlwollen umfasst. Man kann zwischen Vertrauen in Personen und Vertrauen in Systeme unterscheiden. In Interaktionssituationen steht Vertrauen stets im Zusammenhang mit Verantwortung; Akteure, denen Vertrauen geschenkt wird, haben die Verantwortung, dieses in ihrem eigenen Interesse zu honorieren.“

Loyalität wird im Gabler-Wirtschaftslexikon nicht definiert. Bei Wikipedia ist zu lesen: „Loyalität bezeichnet (in Abgrenzung zu Treue, Unterwerfung oder Gehorsam) die auf gemeinsamen moralischen Maximen basierende oder von einem Vernunftinteresse geleitete innere Verbundenheit und deren Ausdruck im Verhalten gegenüber einer Person, Gruppe oder Gemeinschaft. Loyalität bedeutet, im Interesse eines gemeinsamen höheren Zieles, die Werte (und Ideologie) des anderen zu teilen und zu vertreten bzw. diese auch dann zu vertreten, wenn man sie nicht vollumfänglich teilt, solange dies der Bewahrung des gemeinsam vertretenen höheren Zieles dient. Loyalität zeigt sich sowohl im Verhalten gegenüber demjenigen, dem man loyal verbunden ist, als auch Dritten gegenüber.“

Das Ausmaß der geforderten Loyalität hängt von den Erwartungen ab, die für die jeweilige Beziehung konstitutiv (maßgeblich) sind. Diese Beziehungen können informeller (zum Beispiel Freundschaften) oder formeller Natur sein (zum Beispiel Arbeitnehmer). Man kann in sie hineingeboren werden (zum Beispiel Verwandtschaft) oder sie gewählt haben (zum Beispiel Einwanderung). Die Loyalitätserwartungen erstrecken sich auf äußere Handlungen, aber auch auf innere Einstellungen. Strittig ist, ob Loyalitäten genuine (wahrhaftige, unverfälschte) Pflichten sind.“

Barbara fühlt sich am Ende. Seit mittlerweile 16 Jahren ist sie bei ihrem mittelständischen Betrieb angestellt und hat es bis in die zweite Führungsebene geschafft. Doch nun das: Erst der Verkauf und die Eingliederung in die neue Firmengruppe. Ständig neue Ideen kommen nun vom Headquarter, welche Qualitätsstandards erfüllt und Prozessleitfäden erstellt werden sollen. Alles schön und gut, aber jetzt ist echt nicht die Zeit dafür. Die Wirtschaft brennt! Überall Probleme: im Einkauf, im Vertrieb, in der Jahresplanung und im Team. Nur noch eines mehr, und sie kann gleich ins Büro einziehen und ihre Ehe an den Nagel hängen. Zuhause ist nur noch Stress wegen der vielen Überstunden. Ihre zwei Teenager sieht sie fast nur noch am Wochenende. Doch sie hat so viel Angst! Was, wenn der Umsatz einbricht wie in so vielen anderen Unternehmen? Was, wenn die neue Chefetage entdeckt, dass sie doch eigentlich nur gelernte Industriekauffrau ist? Was, wenn übermorgen ihre Niederlassung schließen muss? Vor Sorge kann Barbara kaum noch schlafen.

Ungünstiges Verhalten: im Gedankenkarussell verweilen, Grübeleien mit sich selbst ausmachen, sich isolieren

Aussichtsreicheres Verhalten: mit Vertrauten über Sorgen sprechen, regelmäßige Gespräche für Fragen und Antworten mit Vorgesetzten auf der einen und dem Team bzw. den Beschäftigten auf der anderen Seite führen, Teamgeist und Austausch forcieren: z.B. durch wöchentliches Team-Spiel (30-45 Minuten) die Kooperation stärken, immer wieder die gemeinsame Vision (den größten „gemeinsamen Nenner“) in Erinnerung rufen und Zusammenhalt fördern

Loyalität ist also das freiwillige Commitment gegenüber einer Person oder einer Organisation über die positive Haltung und Bereitschaft zum Zusammenhalt, selbst wenn im aktuellen Augenblick keine Indizien auf Vertrauenswürdigkeit hinweisen. Die innere Verpflichtung ist dann beispielsweise auf eine gemeinsame, positiv empfundene Historie zurückzuführen und verbindet die innere Haltung mit der Gefühlslage dem Subjekt oder Objekt gegenüber, so dass ein verbindliches Verhalten daraus resultiert.

Loyalität als Verhalten

Wird Loyalität als eine wahrnehmbare Verhaltensweise in der Beziehung zwischen dem Mitarbeiter und dem Unternehmen beschrieben und gedeutet, entscheidet sich der Mitarbeiter, bei dem Unternehmen zu bleiben und eine Bindung entsteht. Zu unterscheiden ist jedoch, dass das Loyalitätsverhalten eines Mitarbeiters sowohl aktiv als auch passiv ausgeprägt sein kann. Aktive Loyalität zeichnet sich durch aktives Handeln und Unterstützung aus, während die passive Form durch Zurückhaltung und Geduld charakterisiert ist. Weitere Verhaltensweisen, die von Loyalität zeugen können, sind beispielsweise eine lange Betriebszugehörigkeit, Unterstützung von Kollegen und eine hohe Leistungsbereitschaft. Graham und Keeley unterscheiden bei Problemen am Arbeitsplatz drei Formen von Loyalität: *Unconscious*, *Passive* und *Reformist Loyalty*. Mitarbeiter, die *unconsciously* loyal sind, sehen keine Notwendigkeit einer Reaktion, dagegen ergreifen *passive* loyale Mitarbeiter bewusst keine Gegenmaßnahmen, in der Hoffnung, dass sich etwas ändert. *Reformist Loyalty* ist hingegen durch aktives Verhalten gekennzeichnet, indem Veränderungen aktiv forciert werden, um der Situation eine positive Richtung zu geben.

Loyalität als Einstellung

Im Gegensatz zum verhaltensorientierten Ansatz wird einstellungsbasierte Loyalität als „*a feeling of attachment to the organization*“ definiert und oftmals mit dem Begriff des organisationalen Commitments gleichgesetzt. Letzteres bedeutet eine starke Akzeptanz der Ziele und Werte des Unternehmens sowie das Bedürfnis, Teil des Unternehmens zu sein. Dabei werden drei Komponenten unterschieden: *Affektives*, *Normatives* und *Kalkulatives Commitment*, die jeweils durch einen psychologischen Zustand gekennzeichnet sind. *Affektives Commitment* beschreibt den Wunsch des Mitarbeiters, die Beziehung zum Unternehmen aufrecht zu erhalten. *Normatives Commitment* basiert auf einer moralischen Verpflichtung, dass der Mitarbeiter bei dem Unternehmen bleiben sollte. *Kalkulatives Commitment* legt den Fokus auf den Aufwand, den ein Mitarbeiter mit dem Verlassen des Unternehmens verbindet und welcher ihn am Fortgehen hindert.

Entscheidende Merkmale, welche Loyalität charakterisieren, sind:

- Eingebundenheit (Grad der Integration eines Mitarbeiters im Team, in seinen Aufgaben, im Unternehmen)
- Identifikation mit dem Unternehmen (stärker als die positive Haltung zum Unternehmen allein)
- Engagement

Wie Sie eine loyale Kultur erschaffen

Nicht immer sind es die großen Krisen und medienwirksamen Pleiten, die das Vertrauen in Unternehmen, in deren Management und in Führungskräfte zerstören. Viel öfter sind es die unzähligen Einzelfälle, die das Vertrauen der Mitarbeiter in die Führungsqualität dramatisch verringern.

Eine unüberlegte Handlung, ein unbedachter Ausspruch oder ein impulsiver Post in den sozialen Medien – und mit dem Vertrauen ist es dahin. Umso wichtiger ist es, dass Unternehmensdenker und -lenker ihre Vertrauenswürdigkeit immer wieder offensiv zeigen. Beispielsweise durch klare und offene Bekenntnisse, dass man ihnen vertrauen kann. Gleichzeitig sollten sie offene, nicht-anonyme Kommunikation auch von ihren Mitarbeitern fordern. Wichtig ist es, alle mitzunehmen! Eine Kultur des Vertrauens funktioniert nicht, wenn nur Einzelne diese leben.

Typische Gründe für Loyalitätsdefizite in Unternehmen:

- Die Mitarbeiter machen wiederholt die Erfahrung, dass Veränderungen einseitig zu ihren Lasten vorgenommen werden.
- Sie bekommen das Gefühl, ihr Schicksal sei der Unternehmensführung gleichgültig.
- Die Mitarbeiter bekommen den Eindruck, man würde sie bewusst mangelhaft oder sogar falsch informieren.
- Sie müssen erkennen, dass ihr jahrelanges Engagement in Krisenzeiten oder bei strategischen Unternehmensentscheidungen nichts gilt.
- Die Unternehmensleitung setzt bei wichtigen Entscheidungen eher auf das Expertenwissen externer Berater als auf die Erfahrungen, das Insiderwissen und die Kundenkontakte der eigenen Mitarbeiter.
- Manager der oberen Hierarchieebenen sorgen mehr für ihre persönlichen Vorteile als für den Fortbestand des Unternehmens und den Erhalt der Arbeitsplätze.
- Unbegründete Ungleichbehandlung
- Fehlende Chancengleichheit bei Vergütung und Beförderung
- Zu komplexe Entscheidungswege
- Zu viele Kontrollen bei der Arbeit bzw. von Arbeitsprozessen
- Widersprüchliche und missverstandene Botschaften
- Abwertende Äußerungen über Mitarbeiter
- Wenn Mitarbeitern zu Unrecht misstraut wird
- Persönliche Unsicherheiten von Entscheidern, die sich auf deren Führung auswirken
- Kommunikationsstörungen wie die Verkündung unterschiedlicher Informationen an verschiedene Mitarbeiter
- Unberechenbarkeit von Führungspersonen
- Infragestellen der Mitarbeiterkompetenzen
- Ausbleiben von Anerkennung und Lob
- Einsatz von Informationen als Manipulation (Bestrafung)
- Unfaire Bezahlung und Intransparenz über Lohn-/Gehälterunterschiede

Die Psychologie spricht den Menschen die Neigung zu, negativen Dingen mehr Gewicht zu geben als positiven. Aus Angst vor dem Scheitern versuchen wir manches gar nicht. Doch nur, wenn wir diese Angst überwinden, können wir Vertrauen aufbauen.

Mit jeder kleinen Hürde, die wir im Leben meistern, baut sich Angst ab und wächst das Vertrauen – in unser Können und unsere Fähigkeiten und in uns selbst, unabhängig davon, was wir zu leisten imstande sind. Haben wir erst einmal Vertrauen aufgebaut, können wir Kontrolle abgeben.

Thomas stellt fest, dass sich die Anzahl an Sonderanfertigungen in den letzten drei Jahren verdoppelt hat. Da jeder dieser Aufträge im Planungs- und Produktionsprozess ein individuelles Vorgehen erfordert, werden die üblichen Prozessabläufe im Unternehmen mit steigender Frequenz behindert und unterbrochen. Dies führt zu einer angespannten Stimmungslage, in der die Abteilungen immer stärker gegeneinander statt miteinander

handeln. Aufgrund der vielen Beschwerden der Mitarbeiter hat Thomas entschieden, die Entscheidungen wieder selbst zu treffen, wer wann was in welcher Menge produziert – in der Hoffnung, das Betriebsklima so im Griff zu behalten. Doch das Gegenteil passiert: Die Mitarbeiter fühlen sich ihres Handspielraums beraubt und ziehen sich zurück. Das Engagement, das Thomas sonst von ihnen gewöhnt ist, bleibt aus.

Ungünstiges Vorgehen: Mikromanagement, einseitige Vorgaben, fehlende Einbeziehung

Aussichtsreicheres Vorgehen: Mitarbeiter einbinden und gemeinsam neue Prozesswege entwickeln

Ohne ein Mindestmaß an Kontrolle können viele Menschen überhaupt kein Vertrauen aufbauen, denn wahrgenommen wird Vertrauen als subjektive Sicherheit, dank der man Kontrolle abgeben und übertragen kann. Auch wenn die Vertrauensbereitschaft jedes einzelnen Menschen sehr unterschiedlich ausgeprägt ist, gibt es sinnvolle Maßnahmen, um die Ressource Vertrauen grundsätzlich auf- und auszubauen:

■ Reflektieren Sie sich selbst

Vertrauen entsteht gegenseitig. Deshalb ist es zu Beginn einer Arbeitsbeziehung wichtig, sich selbst die Fragen zu stellen: Was verstehe ich unter Vertrauen? Welche Erwartungen habe ich an eine vertrauensvolle Arbeitsbeziehung?

■ Gehen Sie in Vorleistung

Da eine Führungsposition gleichzeitig auch Machtposition ist, ist der beste Weg zum Aufbau einer vertrauensvollen Arbeitsbeziehung, von sich aus in Vorleistung zu gehen. Damit wird die Führungskraft zugleich zum Vorbild.

■ Kommunizieren Sie informell

Der vorgegebene Rahmen in Unternehmen macht eine offene Kommunikation teilweise schwer. Deshalb sollten Führungskräfte die Chance nutzen, sich auch mal spontan mit Mitarbeitern auszutauschen – einfach nur von Mensch zu Mensch.

■ Verhalten Sie sich immer fair

Auch Führungskräfte machen Fehler, sie sind ja auch Menschen. Dann heißt es, dazu zu stehen. Als fair empfunden werden beispielsweise gerechte Beurteilungen und Entscheidungen anhand bekannter Kriterien und das konsequente Einhalten eigener Zusagen.

Die gelebte Kultur bildet das Fundament für Loyalität

Gerade wenn es um Menschenführung geht, ist es wichtig, ein stabiles Fundament zu schaffen, das es der Führungskraft erleichtert, ihrer vornehmlichen Aufgabe nachzukommen: die Arbeitszufriedenheit und Performance der Mitarbeiter zu steigern bzw. auf einem hohen Level zu halten. Stellt sich die Frage, wie erfolgreiche, loyale Führung machbar und messbar ist: Einerseits drückt sich die Führung in einem konkreten Verhalten aus, das beobachtet, beschrieben und somit gemessen werden kann. Und es gibt Variablen, die zeigen, ob ein Führungsstil besser, schlechter oder gleich gut wie ein anderer Führungsansatz ist. Neben der Mitarbeiterzufriedenheit gehören Leistung, Fluktuation, Abwesenheitszeiten, Fehlerhäufigkeiten, das Ausmaß an selbstständigem Engagement und natürlich die Loyalität zum Unternehmen, zum Team und zur Führungskraft zu den wichtigen Indizien für erfolgreiche Führung. Wirkt sich ein Führungsstil auf einen oder mehrere dieser Faktoren

positiv aus, ohne gleichzeitig andere Faktoren zu vermindern, ist er somit erfolgreich und besser als bisherige Führungsansätze.

Allerdings schließe ich mich nicht den Urhebern vermeintlich einfacher und allgemeingültiger Führungsrezepte an. Und das in Ihrem Sinne: Ich werde kein wohlklingendes, aber falsches Rezept verbreiten. Stattdessen ergründe, hinterfrage, sammle ich Indizien, ziehe mitunter klare Aussagen und differenziere alles, was im größeren Kontext steht. Ich arbeite mit Menschen, eruiere den Grad ihrer Kooperationsbereitschaft und ermesse so ihre Haltung zu lösungsorientiertem und loyalen Verhalten.

Eine Gruppe Menschen zu führen, bedeutet unterschiedliche Individuen zu führen, coachend anzuleiten und deren Wertesysteme, kulturelle Hintergründe, Bedürfnisse, ihre aktuelle Verfassung und Situation zu berücksichtigen. Natürlich sind die Organisation selbst, die Unternehmensziele und weitere Rahmenbedingungen ebenso einzubeziehen. Diese Herangehensweise ist als ‚situitives Führen‘ bekannt geworden. Ich finde diesen Ansatz richtig und wichtig, nicht um den Führungskräften hohe An- und Herausforderungen zu stellen, sondern um die grundsätzliche Fähigkeit als Persönlichkeit mit Haltung zu führen, unabhängig von Fachkompetenzen. In Kombination mit einer loyalen Führungshaltung steht das Ziel, dass Mitarbeiter an ihrem Arbeitsplatz ihre eigenen Potenziale und Stärken erkennen, entwickeln und einbringen können. Um dies zu erreichen, ist ein Umfeld maßgeblich, welches diese Potenzialentfaltung erlaubt und Führungskräfte einschließt, die verstanden haben, dass ihr gelebtes Führungsverhalten Ausschlag gebend ist für die gesamte Arbeitskultur in ihrem Bereich. Die Führung schafft also immer das Fundament einer „Unternehmenspyramide“, und nicht etwa deren Spitze.

Ich glaube, dass im Grunde genommen alle Menschen einen guten Kern haben. In den Trainings und Personalentwicklungsmaßnahmen zu Loyalen Führung werden ein paar Grundannahmen aus dem Neuro-Linguistischen Programmieren (NLP) für das grundsätzliche Menschenbild einbezogen:

- Jeder Mensch handelt aus einer positiven Absicht.
- Jeder Mensch trägt alle sozialen Fähigkeiten als Ressourcen in sich zur Verfügung.
- Es gibt keine Fehler, nur Feedback.
- Die Reaktion ist das Zeugnis der Kommunikation.
- Das flexibelste Element kontrolliert das System.

Wir alle sind mit einem Blumenstrauß an sozialen Eigenschaften auf die Welt gekommen. Durch Erziehung, Prägung und unsere Erfahrungen haben wir gelernt, was in unserem Umfeld erwünscht und was versagt ist. Dadurch haben wir uns bestimmte Verhaltensweisen antrainiert, mit dem Ziel, gut durchs Leben zu kommen. Auch heute bedienen wir uns täglich dieser antrainierten Verhaltensweisen, oft unbemerkt, weil unbewusst. Erst durch das regelmäßige Reflektieren werden wir aufmerksam auf die vielen ‚Geschenke‘, die wir im Laufe des Lebens angesammelt haben und heute kritisch hinterfragen dürfen, ob sie uns dienen, zu unseren Zielen und zu unserem Lebensweg passen.

Mehr Veränderungsbereitschaft durch Loyalität

Bereitschaft zum Experimentieren fördern

Stellen wir uns die Frage, welche übergeordneten Muster des Problemlösens in der Vergangenheit erfolgreich waren, kommen wir auf die in Unternehmen typisch vorliegenden Mechanismen: Planung, Steuerung, Kontrolle, Standardisierung. Da Management in einer Krise nur teilweise gelingt, hilft ein Blick in die Entscheidungshistorie in Bezug auf drei zentrale Begriffe: Risiko, Unsicherheit und Ungewissheit. Während sie alltagssprachlich synonym verwendet werden, ist insbesondere die Abgrenzung zur Ungewissheit wichtig.

Ein Risiko liegt dann vor, wenn die Wahrscheinlichkeit bekannt ist, mit der ein bestimmtes Ereignis eintritt. Wenn diese Wahrscheinlichkeiten nicht vorliegen, dies aber müssten, wird von Unsicherheit gesprochen. In dem Maß, in dem es durch Analysen, Tests und Modelle gelingt, Risiken einigermaßen genau abzuschätzen, können Unsicherheiten in Risiken „verwandelt“ werden. In Situationen, die durch Risiken und Unsicherheiten gekennzeichnet sind, kann durch den Einsatz des klassischen Instrumentariums mit einer berechtigten Hoffnung auf Erfolg gearbeitet werden.

Anders verhält es sich jedoch, wenn Ungewissheit im Spiel ist. In diesem Fall sind die Art der möglichen Ergebnisse und folglich auch deren Eintrittswahrscheinlichkeiten unbekannt. Ungewissheit entsteht immer dann, wenn Komplexität im Spiel ist und Kausalitäten weder berechnet noch überhaupt verstanden werden können. Es zeigt sich häufig, dass Maßnahmen, von denen man sich Klarheit und Sicherheit verspricht, neue Ungewissheiten in anderen Bereichen erzeugen, die man im Vorfeld so nicht im Blick hatte. Das wiederum verdeutlicht umso mehr, dass jeglicher Versuch, durch Planung, Steuerung, Kontrolle und Standards Sicherheit zu erlangen, im Bereich der Ungewissheit scheitern muss. Für die Führung ergibt sich daraus ein klares Resultat: Wir müssen lernen, Verantwortung für Nicht-Beantwortbares zu übernehmen.

Sabine ist es leid. Erst musste sie sich über etliche Umwege ihre Position erkämpfen und nun das! Die wirtschaftliche Situation ihrer Firma ist seit 2020 in Schieflage geraten. Mut und neue Ideen allein reichen nicht mehr aus. Was sie auch tut, aktuell scheint es keinen Lösungsweg zu geben, das Ruder herumzureißen. Immer mehr Stunden verbringt sie vor ihren KPI's, verstärkt das Controlling und zieht sich aus dem Tagesgeschäft heraus, um sich auf die Zahlen zu konzentrieren.

Ungünstiges Vorgehen: Isolation und einsame Entscheidungen, fehlende Kommunikation

Aussichtsreicheres Vorgehen: klare und rechtzeitige Kommunikation, Teamrunde und Einbeziehung, Brain Storming & Design Thinking, Fazit mit klaren Handlungsplänen und Lösungs-Experimenten „auf Sicht“, regelmäßige Überprüfung/Anpassung

Ein gangbarer Weg, Antworten für Unbeantwortbares zu testen, sind Experimente. Denn ihr Ziel ist es gerade, bekannte und bisher ungestellte Fragen neu zu beantworten. Mittels Experimenten können wir heraustreten, neue Perspektiven einnehmen, uns irritieren lassen, Dialoge führen, das eigene Tun auf den Prüfstand stellen. Bis zu einem gewissen Grad werden sie also bewusst so gestaltet, dass Räume der Ungewissheit entstehen.

Nachweisbar ist, dass Organisationen, die im Experimentieren geübt sind, sich leichter auf überraschende Herausforderungen einstellen können und somit schneller Krisenlösungsmodelle finden.

Eigenschaften von Experimenten: Experimente...

- sind zwingend ergebnisoffen – ansonsten handelt es sich um Projekte.

- trainieren die Ungewissheit – und sorgen so für die Entwicklung von Krisentauglichkeit.
- starten im kleinen Rahmen.
- haben mit dem regulären Unternehmenszweck zu tun.
- werden nicht aufgezwungen, sondern sind gemeinschaftlich entschiedene Versuchsplattformen.
- erfordern hohe Verbindlichkeit.
- erhöhen bewusst die Komplexität – denn in der Ungewissheit lässt sich nichts „wegrechnen“.
- beginnen immer mit einer Hypothese.

Auch die Haltung als Führungskraft ist Training

Auch Haltungen können experimentell geübt werden. Stellen Sie sich eine Frage und beantworten Sie diese aus den vorgestellten sechs Haltungen heraus.

Welche Sichtweisen fallen Ihnen leicht, welche schwer? Diese Übung ist auch im Team mit verteilten Rollen möglich und kann mit verschiedenen Fragestellungen durchgegangen werden. Zum Beispiel: Person A denkt nur an sich, Person B bezieht sich auf die Vergangenheit, Ordnung und Disziplin, Person C hat nur die Zahlen im Blick, Person D schaut, ob auch alle Mitarbeiter mitgenommen und gefördert werden, Person E fokussiert die längerfristige Perspektive und die Werte, die man leben will, und Person F hat die Rolle, alle Interessen zu integrieren und gleichzeitig auf die Sinnhaftigkeit des gemeinsamen Wirkens zu achten.

Wird die Übung allein durchgeführt, kann es erhellend sein, mit zwei Vorstellungen zu arbeiten: „Stellen Sie sich vor, beides ist richtig.“ Oder: „Stellen Sie sich vor, Sie wären der andere, argumentieren aus seinem Lebenssystem heraus, und verstehen, warum er aus seiner Sicht auch recht hat.“ Dieses Vorgehen eignet sich bei Konflikten sehr gut, um den eigenen Horizont und das persönliche Repertoire zu erweitern.

Michael hat es satt. Auf jede Neuerung wird mit Gemeckere reagiert, aus irgendeiner Ecke kommt immer Stunk. So viel will er bewegen, so viele Ideen bringt er ein – und am Ende scheitert jedes neue Vorgehen an der Unlust und Unbeweglichkeit einzelner Mitarbeiter, die alles wollen, nur keine Veränderung. Am liebsten würde er den ganzen Laden stehen lassen und abhauen. Er hat einfach keine Kraft mehr für immer neue Anläufe.

Ungünstiges Verhalten: Neue Vorhaben schon im Vorfeld „zerreden“ lassen, endlose Diskussionen ohne wegweisenden Ausgang, wichtige Entscheidungen delegieren

Aussichtsreicheres Verhalten: Drei Lösungsrichtungen vordefinieren und im Team weiterdenken, gemeinsame Experimente wagen, alle einbeziehen und Aufgaben verteilen

Sind Führungskräfte nicht kongruent, spüren Mitarbeiter das meist sehr schnell. Die Folge ist Unsicherheit und das Vertrauen schwindet. Als Zeichen von Misstrauen werden dann vorgegebene Richtungen angezweifelt, Anweisungen nicht mehr befolgt und Strategien grundsätzlich infrage gestellt. Misstrauen ist also die wesentliche Ursache, wenn Mitarbeiter ihr Engagement und damit ihre Leistung zurückfahren, wenn sie das Betriebsklima belasten, innerlich kündigen und infolgedessen die Produktivität der gesamten Geschäftseinheit nachlässt. Wenn diese Situation erreicht ist, geraten Führungskräfte ins Straucheln: Denn wo Vertrauen fehlt, nimmt ihr Einfluss ab. Wird in einem solchen Moment auf Kontrolle zurück gegriffen, um die eigene Unsicherheit zu überspielen – und nicht etwa dafür, Vertrauen und Einfluss wiederherzustellen, wird die Unternehmenskultur besonders stark belastet.

Loyale Führungspersönlichkeiten brauchen folgende Eigenschaften:

- Kongruenz im Reden und Handeln,
- Überzeugungskraft,
- Glaubwürdigkeit und
- Vertrauenswürdigkeit.

Einfluss der Führungskraft auf die Mitarbeiterloyalität

Die direkte Beziehung zwischen dem Mitarbeiter und seiner Führungskraft spielt eine wesentliche Rolle in der Bindung von Mitarbeitern. Viele Mitarbeiter zeigen Loyalität gegenüber ihrem Unternehmen, gerade weil sie von positivem Führungsverhalten beeindruckt sind. Andersherum schreckt mangelhaftes Führungsverhalten ab. Vor diesem Hintergrund sind Unternehmen stärker denn je auf Führungspersönlichkeiten angewiesen, die auf ihre Mitarbeiter motivierend wirken und die Gefühle der Mitarbeiter positiv beeinflussen. Bei unserer Untersuchung wurde Loyalität hinsichtlich der Beeinflussung der Mitarbeiter durch Maßnahmen, Gedanken, Gefühle und Verhaltensweisen der Führungskraft geprüft. Dabei stellte sich heraus, dass nicht nur der Führungsstil entscheidend ist, um Mitarbeiterloyalität zu fördern. Genauso ausschlaggebend sind die individuelle, persönliche Ebene und der Austausch zwischen der Führungskraft und ihrem Mitarbeiter. Auch indem sie ihre eigene Verbundenheit gegenüber dem Unternehmen demonstrieren, erhalten Führungskräfte Loyalität von ihren Mitarbeitern zurück.

Damit Unternehmen langfristige Erfolge aufweisen können, sollte Führung authentisch, also in ihrem Reden und Handeln kongruent, sein. Authentische Führungskräfte verfügen über eine ausgeprägte Selbstwahrnehmung sowie ein reflektiertes Bewusstsein für ihr eigenes Verhalten. Darüber hinaus fokussieren authentische Führungskräfte die Stärken ihrer Mitarbeiter und bemühen sich um eine unterstützende Arbeitsatmosphäre, welche sowohl zu zufriedenen Mitarbeitern als auch zu einer höheren Leistungsfähigkeit führt. Dieser loyale Führungsstil hat positive Auswirkungen auf die Einstellung der Mitarbeiter, da zuerst die Motivation und Zufriedenheit auf Mitarbeiterseite gefördert werden, so dass Loyalität entsteht.

Während sich zahlreiche Mitarbeiterbindungsinstrumente auf diejenigen Faktoren konzentrieren, die ursächlich für das Verlassen des Unternehmens sind, untersuchen und empfehlen wir Maßnahmen, die zu Loyalität führen.

Schon 2014 hat die Boston Consulting Group auf die Frage „Was macht Sie glücklich bei der Arbeit?“ diese Top-4-Faktoren herausgefunden:

- Wertschätzung für meine Arbeit
- gute Beziehung zu meinen Kollegen
- gute Work-Life-Balance
- gute Beziehung zu meinem Vorgesetzten

Der loyale Umgang mit Stärken und Schwächen

Das Kennenlernen der eigenen Charakterstärken, Fähigkeiten und Fertigkeiten ist ein wichtiger Aspekt auf dem Weg der Selbsterkenntnis – und doch erst der erste Schritt. So geht es fortan darum, die identifizierten Stärken durch ihren bewussten Einsatz zum Leben zu erwecken. Hierfür gibt es ganze Bandbreite an evidenzbasierten Methoden, wobei ich Einteilungen in Kategorien eher für schwierig halte und Verfahren bevorzuge, die die

Ausprägung verschiedener Eigenschaften gemessen an möglichen Polaritäten sichtbar machen – und nicht etwa in „gut“ oder „schlecht“ einteilen.

Liegt die Stärkentypologie aller Mitglieder eines Teams vor, kann das Potenzial der Gruppe besonders Erfolg versprechend eingeschätzt werden. Aus Sicht der Führungskraft ist es wichtig, den Aufgabenbereich eines Mitarbeiters langsam aber sicher so anzupassen, dass er mehr und mehr Zeit mit Tätigkeiten verbringt, die seinen Stärken entsprechen.

Hinsichtlich Teamentwicklung ist wichtig zu beachten, dass sich Menschen mit ähnlichen Stärkenprofilen auf Anhieb sympathischer sind, weil sie auf einer Wellenlänge schwimmen. Im Sinn einer möglichst umfassenden Perspektive auf Themen und Projekte ist es allerdings förderlich, wenn Vertreter unterschiedlicher Stärken einbezogen werden. Auch wenn ein solches Team kommunikativ eines höheren Einsatzes bedarf, wird sich dieser auf vielfältige Weise für das Unternehmen auszahlen.

Nicht immer ist es gewünscht oder möglich, dass Mitarbeiterpotenziale analysiert und Stärken identifiziert werden. Das heißt jedoch nicht, dass Führungskräfte deshalb im Dunkeln tappen müssen.

Folgende Impulse können Ihnen helfen, die Stärken Ihrer Mitarbeiter ganz ohne Test und Tools zu erkennen:

- Achten Sie darauf, welche Aufgaben Ihre Mitarbeiter freiwillig übernehmen. Wer hilft wem bei ungelösten Problemen, in welchen Themengebieten? Wer sprüht vor Ideen und strengt neue Lösungen an? Dort, wo sich Menschen aus eigenem Antrieb – auch jenseits des eigenen Aufgabenprofils – einbringen, tun sie das häufig, um Stärken auszuleben, die in ihrem normalen Aufgabenfeld nicht regelmäßig abgerufen werden. Nutzen Sie die Kenntnis darüber, um mehr solcher Aufgaben in das Rollenprofil Ihres Mitarbeiters zu integrieren.
- Erweitern Sie Ihr Gespür dafür, wenn ein Mitarbeiter sich deutlich schneller als alle anderen eine neue Fähigkeit aneignet. Hier scheint fruchtbarer Boden für bestimmte Kenntnisse vorzuliegen. Talente eröffnen sich nicht nur im Kindesalter. Wenn Sie so etwas beobachten, ist es wertvoll zu überlegen, wie sich mehr von den entsprechenden Tätigkeiten im Wirkungsfeld Ihres Mitarbeiters einpassen lässt.
- Werden Sie aufmerksam, wenn ein Mitarbeiter in einem bestimmten Aufgabenfeld kontinuierlich überdurchschnittliche Leistungen erbringt – und denken Sie darüber nach, wie sich dieser Bereich ausbauen lässt. Oft nehmen Führungskräfte exzellente Leistungen einfach so hin. Doch bevor fehlende Anerkennung zur Reduktion dessen Leistung führen könnte, sollte an dieser Stelle überlegt werden, wie der Mitarbeiter noch weiter in diese Richtung wachsen kann.

Autorin:

Miriam Engel ist Kommunikationswirtin, Führungstrainerin und zertifizierte Personalentwicklerin. Fokus ihrer Arbeit ist Team- und Kulturentwicklung sowie Mitarbeiterkommunikation. Mit der Managementberatung loyalworks® berät und betreut sie Betriebe, die ihre Mitarbeiter nachhaltig binden und passende Kandidaten fürs Unternehmenswachstum gewinnen wollen. Die Expertin für loyale Führung und

Zusammenarbeit bietet Leadership-Programme auch mit IHK-Zertifizierung an. Ihre Fachbücher *Royal führen, loyal handeln – Nachhaltige Wertschöpfung für Ihr Unternehmen* sowie *Besser führen – Mit Haltung und Vertrauen zu Loyalität* sind im UVK-Verlag erschienen.

Mehr Informationen unter <https://loyalworks.de>