

Gute Führung ist zeitlos!

Ich werde aktuell oft gefragt, wie sich Führung in Zeiten von bzw. nach Corona ändern müsse. Meine knappe Antwort: Sie muss es nicht. Wahr ist: Führung erfordert zunehmend mehr von dem, was früher Medienkompetenz genannt wurde. Aber wir sollten diese nicht mit der Beziehungsgestaltung selbst verwechseln – sie ist der Kern guter Führung. Erstklassige Führungskräfte haben KAARMA. KAARMA ist ein Akronym und steht für sechs zentrale Führungshandlungen und -haltungen:

- Zunächst sollten Führungskräfte Klarheit vermitteln, d. h. regelmäßig erläutern, was die Ziele der Abteilung und der Organisation sind.
- Beim zweiten Punkt geht es um die Fähigkeit, Authentizität zu vermitteln und als ehrliche Haut wahrgenommen zu werden.
- Aktualisierung bedeutet, dass Führungskräfte Stärken und Motive ihrer Mitarbeiter kennen und verstehen, was diesen wirklich, wirklich wichtig ist.
- Das R steht für Respekt. Ohne Respekt gegenüber einer Person kann man weder effektiv führen noch sich gut führen lassen.
- Unter Mehrwert verstehe ich, dass Führungskräfte den Mitarbeitern regelmäßig verdeutlichen, welchen Beitrag diese zum großen Ganzen leisten, das ist zentral für die Sinnerspektive.
- Das A schließlich steht für Autonomie. Je besser Führungskräfte loslassen können, desto mehr erleben Mitarbeiter sich als Autor ihrer eigenen (Arbeits-)Geschichte – und desto engagierter agieren sie.

Das Ganze ist mehr als graue Theorie: 2017 habe ich mit Michael F. Steger (Colorado State University) rund 600 Manager zu ihrer Führungskraft befragt. Zum Einsatz kam ein kurzer Fragebogen, der die KAARMA-Kriterien aus Sicht der geführten Person misst. Bei hohen KAARMA-Werten der Führungskraft war die Arbeitszufriedenheit um 112 % erhöht im Vergleich zu schlechten Vorgesetzten. Der Wunsch, den Arbeitgeber zu verlassen, war bei schlecht geführten Personen um 130 % erhöht. 2020 fassten wir nach: Von den Personen, die sich 2017 erstklassig geführt sahen, hatten nur 22 % den Arbeitgeber verlassen.

Von jenen, die der Führungskraft 2017 ein schlechtes Zeugnis ausstellten, hatten fast 60 % das Weite gesucht. HR-Experten wird an diesem Punkt unmittelbar klar sein, welche finanziellen Einbußen einem Unternehmen entstehen, wenn mangelhafte Führungsqualität über lange Zeit geduldet wird. Allerdings sollte auch das menschliche Leid beachtet werden. Schlechte Führung führt zu Minderleistung, leistet allerdings auch Burn-out-Erkrankungen Vorschub. Zudem gibt es Spill-over-Effekte. Ergo: Mehr Stress auf der Arbeit, mehr Stress zu Hause. Schlechte Führung zieht Kreise.



© Felix Amsel

Bevor Unternehmen auf neue Management-Moden aufspringen oder glauben, dass etwas „ganz anders“ gemacht werden müsse, sollten sie meines Erachtens gewissenhafter daran arbeiten, grundlegende Führungsprinzipien besser in der Organisation zu verankern. Dies erfordert zunächst, die Qualität der Führung möglichst objektiv zu erfassen – das schließt zwingend die Perspektive der geführten Personen mit ein.

Dr. Nico Rose

Professor für Wirtschaftspsychologie an der International School of Management (ISM) in Dortmund. Zuvor war er Vice President im Stab des Personalvorstands der Bertelsmann-Gruppe.