

## Eine Führung mit Verstand und Herz!

von Constance Kachcharova



Seien Sie Ihren Konkurrenten um die entscheidende Nasenlänge voraus! Keine Ahnung "wie"? Alle Marketingbudgets schon ausgeschöpft? Nicht genügend Mittel für Forschung und Entwicklung? Ein Business Process Reengineering gerade hinter sich? Keine Möglichkeit mehr, auf die Kostenbremse zu drücken?

Mein Rat: **Setzen Sie doch einfach mal auf Ihre Mitarbeiter!** Machen Sie sich die Strategie des "Internen Kunden" als Erfolgsfaktor zu Nutze! Entdecken Sie die Kraft des **"Employee Relationship Management" (ERM)!**

Die ERM-Philosophie ist die folgerichtige Weiterentwicklung des "CRM" (Customer Relationship-Management)-Gedankens. Der Mitarbeiter ist das Spiegelbild des Unternehmens beim Kunden. Die Beziehung zwischen dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern ist deshalb ein genauso hartes Stück Arbeit wie das Kundenmanagement. Das ERM-Konzept legt nahe, Mitarbeiter wie Kunden zu gewinnen, zu überzeugen und emotional zu binden! Und dies nicht aus Altruismus oder Kuschel-Mentalität heraus, sondern aus handfesten ökonomischen Gründen. Denn nur eine ergebnisorientierte Führung ist eine effektive Führung.

Für eine solch neue Qualität der Mitarbeiterorientierung ist der unbedingte Wille der Führungskräfte entscheidend, den Mitarbeitern - ganz egal welchen - mindestens genauso viel Respekt, Wertschätzung und Verständnis entgegenzubringen wie externen Kunden und Partnern. Kein Einbahnstraßen-Denken mehr (a la "Mitarbeiter bekommen Lohn und müssen deshalb nach unserer Pfeife tanzen."), sondern sich von einem neuen Verständnis von "Menschenführung" leiten lassen, das da lautet: Führung ist ein Geschäft auf Gegenseitigkeit.

ERM ist allerdings nur etwas für Unternehmen, die **reif für Mitarbeiter mit Persönlichkeit** sind - und nicht "Mitarbeiter-Kapital" sagen und "Befehlsempfänger" meinen. Wenn Kultur und Führungskompetenzen jedoch für "gelebtes ERM" bereit sind, dann hat das Unternehmen **den** entscheidenden, da nicht kopierbaren Wettbewerbsvorteil gegenüber Konkurrenten - nämlich unverwechselbare Mitarbeiter mit unverwechselbaren fachlichen und sozialen Kompetenzen und einem Erfolgswillen, der von innen kommt. In einer Zeit, in der Produktvorsprünge nur noch schwer zu generieren und noch viel schwerer über längere Zeit zu halten sind, stellen Leistungsträger und Talente die wertvollsten Assets dar, die eine Organisation haben kann. Deshalb steht für ein Unternehmen, das nicht nur lebens- sondern dauerhaft leistungsfähig sein will, nicht zur Debatte, ob man sich ERM leisten kann (sowohl von zeitlichen, wie auch materiellen Investitionen her). ERM ist weder Schnick-Schnack, noch Luxus, es ist die Messlatte für gute Mitarbeiterführung. Und wesentlicher Baustein einer wertsteigernden Unternehmenskultur.

ERM braucht **kompetente Führung**. Wie wichtig Führungsqualität ist, erleben wir gerade jetzt, in einer Zeit, in der uns die Folgen inkompetenter Führung (hoffentlich nur medial) täglich vor Augen geführt werden. ERM spiegelt sich unmittelbar in der Führungskultur und im Führungsverhalten wider. Fragen Sie sich bitte einmal ganz ernsthaft, ob Sie sich als Führungskraft auf diese Philosophie einlassen wollen. Dazu brauchen Sie das kritische Maß an Selbstreflexion, Einfühlungsvermögen für Situationen und Menschen sowie die Bereitschaft, eigene Standpunkte eventuell zu hinterfragen und zu verändern. Und ganz wichtig: Fürchten Sie nicht die hohen Ansprüche Ihrer Mitarbeiter, sondern nur das Mittelmaß. Machen Sie sich darauf gefasst, dass die Bedürfnisse Ihrer Mitarbeiter bezüglich Ihrer Kompetenzen als Führungskraft mit Implementierung eines ERM-Systems in Ihrem Unternehmen steigen werden. Nehmen Sie diese Konsequenz jedoch als wunderbare Herausforderung an. Freuen Sie sich darauf,

dass Sie sich fachlich und persönlich weiterentwickeln werden und dass dies auch Ihre Mitarbeiter tun. Apropos: Haben Sie keine Angst vor Mitarbeitern, die in bestimmten Bereichen noch besser sind als Sie. Denn das zeigt nur, wie gut Sie sind. Wie war das doch mit der allerbesten Führungskraft? Die macht sich letztlich überflüssig.

ERM muss man tagtäglich leben, damit es funktioniert. **Und mit der Führung fängt es an.** Erst dann, wenn Führungskräfte ihre Mitarbeiter als ihre internen Kunden und Partner begreifen, sich auf die angesprochenen Konsequenzen für ihr Führungsverhalten einlassen (Achtung: Akzeptanzschwellen müssen ehrlich zugegeben und dann daran gearbeitet werden!) und die Mitarbeiterbeziehungen entsprechend aktiv gestalten, wird aus der Philosophie eine **handlungswirksame Strategie**. Ansonsten bleibt sie bloßes Lippenbekenntnis.

**Kern der ERM-Strategie** ist es, die Führungs- und Personalmaßnahmen darauf abzustellen, eine hohe Anzahl fachlich versierter, überdurchschnittlich engagierter, loyaler und auch emotional gebundener Mitarbeiter für das Unternehmen zu gewinnen und zu erhalten. Eine **mitarbeiterzentrierte Sicht** von Vorgesetzten kann man nicht von oben verordnen, sondern sie entwickelt sich - Schritt für Schritt - aus persönlichen Einstellungen, aus dem Selbst- und Rollenverständnis, aus eigenem Selbstbewusstsein und einem modernen Menschenbild, also aus der persönlichen Reife als Führungskraft.

**ERM schlägt sich in der ganzen Personalarbeit nieder - und nicht nur dort...:** Zum Beispiel bei der Art des Zustandekommens, der Weiterentwicklung und der Umsetzung von Zielvereinbarungen, denn diese sind **keine** einseitigen Anweisungen, sondern wie der Wortlaut sagt, eine *Vereinbarung*. Gemäß ERM-Gedanken bringen sich dabei die Mitarbeiter (und dies ganz freiwillig!) ein und nehmen sich im besten Falle selbst in die Pflicht (und ohne ein Damoklesschwert von Sanktionen über sich zu spüren), vereinbarte Ziele bestens zu erfüllen, weil sie eine innere Verpflichtung, eine emotionale Verbundenheit fühlen. Den festen Willen zum Wollen. Ist es nicht das innige Verlangen einer jeden guten Führungskraft, solch leistungsfähige und engagierte Mitarbeiter um sich zu wissen? Und entscheidet gute Führung letztlich nicht darüber, ob die Mitarbeiter "o.k."- oder "K.o."-Kriterium für den Unternehmenserfolg sind?

## **UNSERE LEISTUNGEN zur Implementierung eines ERM-Systems in Ihrem Unternehmen:**

---

1. Entwicklung und Abstimmung zielführender und verbindlicher Unternehmensleitlinien und Führungsgrundsätze (*Mission und Vision, Führungsspielregeln, Mitarbeiterphilosophie und Prinzipien für Kundenarbeit*)
2. Erstellung eines "Interner Kunde"-Konzeptes unter Berücksichtigung der speziellen Anforderungen an Eigner und Führungskräfte und der integrativen Gestaltung aller Personalmanagement-Funktionen (*Balanced-Scorecard: Klärung, Formulierung und kommunikative Umsetzung von Vision, Finanz-, Kunden-, Internen-, Lern- und Wachstumszielen sowie Entwicklung zu einem praktikablen Maßnahmenkatalog*)
3. Schulung zur Mitarbeiterphilosophie des "internen Kunden" und entsprechende Gestaltung der internen Kommunikation (*Innovative Workshops, Entwicklungsprogramme, E-Learning, Transfer-Formate*)
4. Organisation und Implementierung eines "Employee Relationship Management-Systems" (*Gestaltung der erforderlichen Kompetenzen, Prozesse, Strukturen, Rituale und Beziehungen*)