

Menschenorientierte Führung als Grundhaltung!

Der Einfluss der Führungsbeziehung auf die Mitarbeitenden und auf die Zielerreichung ist ein zentraler und kritischer Punkt in den Unternehmen des öffentlichen Verkehrs. Führungskräfte nehmen ihre Aufgaben und Verantwortung nicht immer menschenorientiert wahr, was zu gestörten Beziehungen führen kann. Neue Mitarbeitende treten wegen einer spannenden Arbeit ins Unternehmen ein und verlassen es zu oft wegen menschlich und fachlich inkompetenter Führungskräften. Eine umsichtige Führungsarbeit hat nachhaltige Auswirkungen auf die Zufriedenheit, Sicherheit und Gesundheit der Mitarbeitenden. Wenn Ziele unter gemeinsamer Mitwirkung erreicht werden, steigert dies das gegenseitige Vertrauen. Positive Resonanz der Mitarbeitenden auf gute Führung ist Anerkennung für die Führungskraft. Menschenorientierte Führung ist zudem der Schlüssel zu gelingenden Veränderungen und zahlt massgebend auf die Unternehmenskultur ein. Wo fürsorglich geführt wird, stimmt auch die Arbeitgeberattraktivität und der Fachkräftemangel tritt weniger ein.

Im Dialog mit Vertreterinnen und Vertretern der SBB, BLS und der Appenzeller Bahnen haben die Kongressteilnehmenden die Führungsbeziehung unter die Lupe genommen. Die Wichtigkeit guter Führungsarbeit ist erkannt, jedoch muss unablässig daran gearbeitet werden. Folgende «Konzepte» sollten endgültig Vergangenheit sein: auf Bestrafung statt eine Fehler- und Lernkultur setzen, die Bedürfnisse der Mitarbeitenden bei Arbeitseinteilungen nicht einbeziehen, eigene Vorgaben missachten, kaum Gespräche mit Mitarbeitenden führen, keine Entwicklungsperspektiven bieten, undurchdringliche Hierarchien – «Lehmschichten» – installieren. transfair fordert eine menschenorientierte Führung, die auf den Thesen von Rudolf Steigers gleichnamigem Buch¹ basiert, insbesondere:

- Handeln und Verhalten sind auf das Ziel ausgerichtet. Dabei werden Mitarbeitende respektvoll behandelt, ganz nach dem Ansatz «4M – man muss Menschen mögen».
- Sich selbst und Mitarbeitende gut kennen.
- Mitarbeitende auf dem Weg zum Ergebnis begleiten. Wer nur das Ergebnis beurteilt, kommt zu spät.
- Gute und wahre Begründungen. Durch Ehrlichkeit und Offenheit entstehen weniger Missverständnisse oder Halbwahrheiten.
- Mitarbeitende nach Eignung und Neigung einzusetzen, bringt Zufriedenheit und Erfolg.
- Ohne Fehler keine Initiative. Wo keine Fehler gemacht werden dürfen, gibt es keine Initiative. Fehler- und Lernkultur anstatt Bestrafungs- und Angstkultur.
- Loyalität, auch von oben nach unten.
- Empfängerorientierte Information, wobei mündliche Information wertschätzend ist.
- Gespräche, Gespräche und nochmals Gespräche: Vorbereiten, zuhören, nachbereiten. Besonders wichtig und eine Chance für Führungskräfte sind Beurteilungs- und Entwicklungsgespräche.
- Vorbild sein, Vormachen statt Weisungen erteilen, Werte vermitteln.
- Gegenseitiges Vertrauen als Krönung der Führungsbeziehung.

¹ Steiger, R. (2023): Menschenorientierte Führung (20. Auflage). Frauenfeld: Huber.