



## Führung und Loyalität heute



In COVID-19 Zeiten sind die Verbindungen vieler Mitarbeiter und Führungskräfte auf einen Belastungstest der besonderen Art gestellt. Es zerrt ein Spannungsfeld an den Beziehungen, das es so in den letzten Dekaden nicht gegeben hat. Die japanische Gesellschaft galt lange Zeit als eine Kultur mit besonders inniger Beziehung zwischen Unternehmen und Mitarbeitern. Diese Kultur bröckelte aber bereits Ende der 90er Jahre zum Teil, aufgrund einer lang anhaltenden Wirtschaftskrise. Gleichwohl sind die Begriffe „Führung“ und „Loyalität“ in einer besonderen Konstellation zueinander.

Harte betriebswirtschaftliche Fragen und ethische sowie juristische Sachverhalte landen zur Entscheidung, nicht nur wenn es krisenbedingt um betriebsbedingte Entlassungen geht, auf den Tisch von Chefs. Sie haben ihrerseits meistens auch Chefs, müssen unter Zwängen entscheiden. Was nützt da Loyalität?

Führung von Mitarbeitern in dem Rahmen des Homeoffice braucht erst Recht jetzt nicht nur eine besonders gekonnte Kommunikation, sondern Vertrauen und Loyalität. Diese Faktoren waren aber schon immer wichtig, gute Chefs haben instinktiv das Richtige gemacht, andere mussten erst durch eine oder mehrere Kündigungen wach gerüttelt werden. Partner in Sozietäten bleiben plötzlich ohne Mitarbeiter, ein KMU verliert im schmerzhaften juristischen Streit fähige Spezialisten und langjährige Führungskräfte. Anschließend das Vertrauen der Kunden.

Die Krise gehört zum Geschäft, kann erwidert werden. Sicher. Nun ist es nicht schlecht, Krisen zu vermeiden, sie durch eine gekonnte Unternehmenskultur zu entschärfen, bevor es womöglich die Firma zerreißt.

Loyalitätsprogramme haben meines Wissens zuerst die Amerikaner entwickelt, deren Kultur vom hire and fire leicht in Schiefelage geraten kann. Loyalität zur starken Marke oder zum Produkt; Mitarbeiter und Lieferantenbindungssysteme sind weit verbreitet, solche zur Kundenbindung auch.

Der harte Kern aber liegt im Verhältnis zwischen Mitarbeitern und Führungskräften. Man führt besser, wenn Mann/Frau dieses Miteinander bewusst pflegt.

„Besser führen“ ist der Titel des gerade erschienenen Werkes von Miriam Engel im UVK Verlag. Untertitel: Mit Haltung und Vertrauen zu Loyalität. Das Buch ist sehr gut lesbar, mit 160 Seiten nicht überfrachtet und vor allem: mit klarem Bezug zur Praxis. Checklisten und relevante Fragestellungen treffen den Nagel auf den Kopf. So lesen wir z.B. auf S. 92: Wie verstehen Sie Ihre Position in Bezug auf die Bindung von Mitarbeitern? Und weiter, Wie wichtig ist Ihnen die Loyalität der Mitarbeiter?



Ein wesentliches Element in diesem Kontext ist das wirkungsvolle Feedback, lesen wir weiter auf Seite 130, versehen mit mehreren Feedbackregeln, z.B. Beschreiben - nicht bewerten- Sie das Verhalten... Hier wird sichtbar, dass die Autorin den Finger in Wunden oder in häufigen Fehlern legt.

Leider ist das persönliche Feedback-Gespräch an mehreren Unternehmen anonymen Automaten Systemen übergeben worden, mit katastrophalen Auswirkungen.

Fassen wir zusammen: Man kann auch ohne Beachtung von Loyalität führen, gewiss.

Die hohe Kunst der Führung setzt jedoch auf Loyalität. Je eher das in dem Bewusstsein des Unternehmens und in seiner Kultur verankert wird, desto besser.

Miriam Engel; **Besser Führen**; Mit Haltung und Vertrauen zu Loyalität; UVK, 2021; 174 Seiten; ISBN 978-3739830728