

Führungswissen für Chefs und Ausbilder

Ohne Fundament wackelt der Führungserfolg

Managementexperten sind sich einig: Ein gestecktes Führungsziel (beispielsweise „Erhöhung der Arbeitsqualität Mitarbeiter Meyer“) können Sie nur erreichen, wenn die Grundpfeiler in Ihrem Unternehmen stimmen: Vertrauen in den Chef und die Identifikation mit dem Betrieb. Und so überraschend es auf den ersten Blick scheint, auch der Zusammenhalt untereinander ist ein wesentlicher Faktor für Ihren Führungserfolg. Denn negative Gefühle wie z. B. empfundene Ungerechtigkeit, dauernder Stress, Ablehnung, ... stehen jeder Verhaltensänderung massiv im Wege.

Check: Wie sieht's in Ihrem Betrieb aus?



Haben Ihre Mitarbeiter Vertrauen?

Werden Fehler offen und angstfrei zugegeben und Probleme in der Regel gemeinsam gelöst? Bringen sich Ihre Mitarbeiter(innen) persönlich ein? Machen sie aktiv Vorschläge, ohne die Sorge sich mit neuen Ideen lächerlich zu machen?

Das können Sie als Chef/Ausbilder tun, um das Vertrauen in Sie aktiv zu stärken:

- Es muss klar sein, dass Ihr Wort gilt. Seien Sie verlässlich!
- Machen Sie Ihren Job als Chef. Schlechte Planung ist beispielsweise nicht nur eine Verschwendung von Ressourcen. Doppelarbeit zeigt auch, dass man mit der Arbeitskraft der Mitarbeiter(innen) nicht wertschätzend umgeht.
- Schieben Sie Entscheidungen nicht unnötig hinaus. Sie erschüttern sonst den Glauben an Ihre Verlässlichkeit.
- Nehmen Sie Probleme, die man an Sie heranträgt, ernst. Dann fühlen sich auch Ihre Mitarbeiter ernstgenommen.
- Seien Sie als Mensch glaubwürdig und authentisch (keine aufgesetzte Freundlichkeit, kein vorgeschobenes Interessiert-sein, ...).
- Erkennen Sie die Arbeit Ihrer Leute an und zeigen

Sie auch mal Wertschätzung. Damit Ihre Leute darauf v e r t r a u e n können, dass es „gut läuft“.

- Seien Sie nicht launisch. Ihr Auftreten sollte fair und „erwartbar“ sein.
- Denken Sie an den alten Satz: Vertrauen kann man nicht einfordern, Vertrauen muss man sich immer wieder erarbeiten.



Zitat: „In wenigen Jahren werden Menschen das wichtigste Kapital sein, das Unternehmen besitzen!“, sagt Management-Guru Tom Peters. Der Meister irrt! Sie sind es schon heute.

www.business-best-practice.de



Identifizieren sich Ihre Leute mit dem Betrieb?

Tragen Ihre Mitarbeiter mit Freude und Stolz sichtbare Zeichen der Zugehörigkeit wie etwa das Firmenlogo? Wie groß ist Freiwilligkeit, Engagement, die Freude an der Arbeit? Gibt es eine geringe Fehlerquote durch Nachlässigkeiten, eine geringe Nörgelhäufigkeit, wenige Fehltag durch Krankheit? Bringen sich Ihre Mitarbeiter (innen) aktiv in Diskussionen ein? Wird der Wunsch nach Entwicklungsmöglichkeit geäußert?

Illoyale Mitarbeiter verbünden sich gerne mit aufgebrauchten Kunden gegen das eigene Unternehmen „... wenn Sie wüssten, was bei uns los ist ...“. Wenn jemand innerlich auf Abstand geht und sich dem Betrieb eigentlich nicht (mehr) richtig zugehörig fühlt, fällt das Wort „WIR“ außerdem deutlich seltener im Gespräch.

Als Chef/Ausbilder können Sie einiges zur Identifikation mit dem Betrieb beitragen:

- Ihre Mitarbeiter(innen) sollten wissen, wofür Ihre Firma steht (Qualität/Tradition/Teamgeist ...).
- Sorgen Sie für ein gutes Betriebsklima. Kollegialität, Gerechtigkeit, Offenheit, Wertschätzung dürfen in Ihrem Betrieb keine Worthülsen sein.
- Teilen Sie Erfolge und Kundenfeedback mit Ihren

Leuten. Zu einem Auftrag gehört auch, am Ende stolz auf die Firmenleistung sein zu können.

- Fördern Sie das Mitdenken Ihrer Mitarbeiter (innen). Fragen Sie nach Einschätzungen und Ansichten zu einem Problem. Wer mitdenkt, macht den Betrieb zu seiner eigenen Sache.
- Durch Firmenkleidung tritt Ihre Belegschaft als Mannschaft auf. Jeder Einzelne steht für den guten Namen der Firma.



Ist der Zusammenhalt in der Belegschaft gut?

Tritt einer für den anderen ein, springen Kollegen auch mal füreinander ein, wenn ein anderer pünktlich Feierabend machen muss? Packen alle mit an, wenn etwas aufgeräumt wird?

So können Sie den Zusammenhalt innerhalb der Belegschaft aktiv fördern:

- Ermöglichen Sie bewusst Teamerfolge und feiern Sie diese.
- Kombinieren Sie Betriebsfeiern mit besonderen gruppenstärkenden Erlebnissen (z. B. Hochseilgarten).
- Regelmäßiges Feedback an die Gruppe geben.
- Klare Regeln für den Umgang miteinander vorgeben und offen ansprechen, wenn Sie etwas nicht tolerieren.
- Vorschläge zur Verbesserung der Arbeitsatmosphäre aufgreifen.
- Keine Extrawürste durchgehen lassen.
- Klare Zielvorgaben machen
- Nicht erlauben, dass sich jemand auf Kosten der Gruppe durchschleppen lässt.
- Für klare Aufgabenverteilung sorgen.

Übrigens: Wenn Gerüchte in Ihrem Betrieb die Runde machen, sollten Sie aufmerksam werden. Gerüchte sind ein Anzeichen dafür, dass der Zusammenhalt bröckelt. Oft liegt es nur an fehlender Transparenz oder Unklarheit in der Kommunikation zwischen den Führungsebenen. Werden allerdings zunehmend Informationen untereinander nicht mehr weitergegeben, ist das ein Hinweis auf Probleme im Zusammenhalt. Gleiches gilt, wenn Aufgaben liegen bleiben, Krankmeldungen sich häufen, Unpünktlichkeit zunimmt und Grüppchenbildung zu beobachten ist.



Stimmt die Arbeitsmotivation?

Als Chef merken Sie in der Regel als erster, wenn es mit der Arbeitsmotivation nicht mehr stimmt. Die Gründe dafür erkennt man aller-

dings oft nur, wenn man dicht an seinen Leuten dran ist. Experten raten, nicht alle Mitarbeiter über einen Kamm zu scheren. Motivation hat etwas damit zu tun, dass Bedürfnisse befriedigt werden. Mitarbeiter mit viel Erfahrung und Wissen brauchen möglicher Weise etwas anderes für ihre Motivation, als Berufsanfänger.

- **Erfahrene, kompetente Mitarbeiter** sollten Sie verstärkt in Planungen mit einbeziehen. Gestehen Sie solchen tragenden Säulen Ihres Betriebes mehr Entscheidungsspielräume zu. Räumen Sie mehr Selbstständigkeit und Eigenverantwortung ein und erkennen Sie das vorhandene Leistungspotenzial deutlicher an, indem Sie ihre Einschätzungen zu Problemen erbitten. Soll bei Ihren Vorarbeitern oder Bauleitern die Motivation auf Dauer erhalten bleiben, kann es auch darum gehen, persönliche Entwicklungsperspektiven aufzuzeigen und ggf. passende Statussymbole zu gewähren. Auch Geld ist natürlich wichtig. Eine Gehaltserhöhung - da sind sich Managementfachleute allerdings einig - führt nicht zu einer dauerhaften Motivationssteigerung.

- Für **Mitarbeiter(innen) mit Familie** kann es wichtig sein, die persönlichen Rahmenbedingungen zu berücksichtigen. Wer nicht täglich einen Spagat zwischen Kinderbetreuung und Überstunden machen muss, fühlt sich verstanden und arbeitet motivierter. Ermöglichen Sie zusätzlich Flexibilität in der Arbeitszeit und denken Sie über soziale Angebote nach (z. B. private Mitnutzung Firmenessen).

- **Auszubildende** sind viel stärker als Erwachsene darauf angewiesen, ernst genommen zu werden. Geben Sie jungen Leuten Aufgaben, die ihrem zunehmenden Kenntnis- und Erfahrungsstand entsprechen und ermöglichen Sie so positive „Leistungserlebnisse“. Lob und Anerkennung werden als Motivationsförderer nach wie vor deutlich unterschätzt. Regelmäßige kurze Gespräche sorgen dafür, dass unerkannter Frust sich nicht aufstürmt: Deutlich machen, was schon geschafft wurde und wie positiv Sie die Entwicklung sehen.

Eine klare Aufgabenzuordnung hilft dem Jugendlichen, sich seiner selbst sicher zu fühlen - auch das ist ein starker Faktor bei der Arbeitsmotivation junger Menschen. Und sorgen Sie unbedingt aktiv dafür, dass sich Ihre Auszubildende als feste und wichtige Mitglieder der Mannschaft fühlen. Ein WIR-Gefühl trägt durch so manches Motivations- und Stimmungsloch.