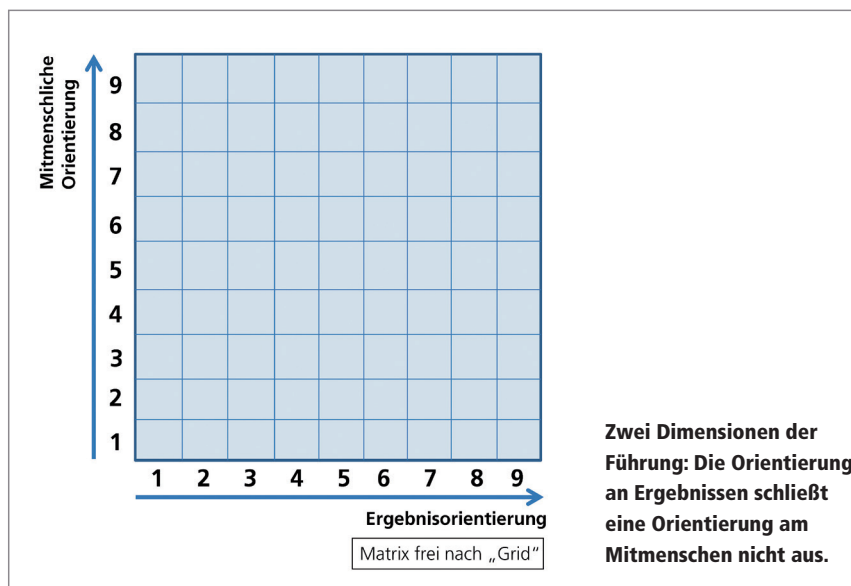


Mitarbeiterführung: gezielte Investition zahlt sich aus

Dritte Chefaufgabe: Mitarbeiterführung – die geeigneten Mitarbeiter für die Zielerreichung finden, führen, motivieren und entwickeln (Teil 2). Von Rainer Volkmer

„Die richtigen Mitarbeiter für sich zu gewinnen und zu halten, ist bereits Erfolgsfaktor Nummer 1 und entscheidet wesentlich über Wachstum oder Stagnation der Unternehmen: Nur wenn die geeigneten Mitarbeiter zur Erreichung der gesteckten Ziele gefunden und „richtig“ geführt, motiviert und entwickelt werden, wird sich Erfolg einstellen. Gerade in den Zeiten des Fach- und Führungskräfte-mangel in der Hilfsmittelbranche gilt es, Mitarbeiter und Leistungsträger stetig weiter zu entwickeln und sie durch die „richtige Führung und Motivation“ eng an das Unternehmen zu binden. Denn gerade die A-Mitarbeiter haben zur Zeit alle Möglichkeiten sich frei zu entscheiden, wo sie arbeiten möchten. Und alle einschlägigen Studien belegen: Wenn Mitarbeiter ein Unternehmen verlassen, dann sind die häufigsten Ursachen dafür eine mangelnde Perspektive bzw. keine Weiterentwicklungsmöglichkeiten und Unzufriedenheit mit der direkten Führungskraft. Im zweiten Teil der dritten Chefaufgabe „Mitarbeiterführung“ konzentrieren wir uns deshalb auf die Prinzipien der leistungs- und persönlichkeitsorientierten Führung.

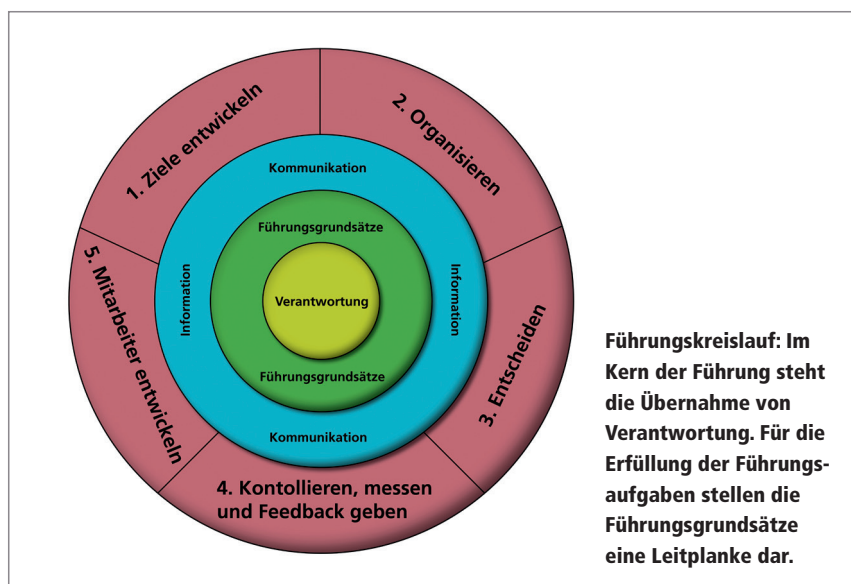
Anders als häufig angenommen schließen sich diese beiden Dimensionen von Führung keineswegs aus – vielmehr entsteht aus ihrem Zusammenspiel das Führungsverhalten. Je höher beide zugleich ausgeprägt sind, desto wirksamer wird die Führung sein – zur Erreichung der Ziele und zur Förderung und Motivation der Mitarbeiter. Das so genannte „Führungs-Grid“ stellt dies anschaulich dar: Die



Orientierung an Ergebnissen schließt eine Orientierung an menschlichen Bedürfnissen keineswegs aus.

An diesen Dimensionen lässt sich ablesen, wie eine Führungskraft ihre Führungsaufgaben wahrnehmen, in

der alltäglichen Führungsarbeit vorgehen und mit den Themen Verantwortung und Kommunikation umgehen wird. Der dazu entwickelte Führungskreislauf stellt dies anschaulich dar (siehe unten).



Führungskreislauf: Im Kern der Führung steht die Übernahme von Verantwortung. Für die Erfüllung der Führungsaufgaben stellen die Führungsgrundsätze eine Leitplanke dar.

RAINER VOLKMER

Rainer Volkmer ist Gründer und Inhaber von Volkmer Management in Nürnberg und seit 25 Jahren als Berater im Hilfsmittelmarkt aktiv. Zudem ist er Autor verschiedener Fachartikel, in die er seine Expertise in den Bereichen Unternehmens- und Mitarbeiterführung sowie Marktbearbeitung einbringt.
E-Mail: rv@volkmer-management.de



Verantwortung bildet den Kern des Führungshandelns. Zusätzlich wird es durch die Führungsgrundsätze bestimmt und zu den allergrößten Teilen durch Kommunikation/Information bei der Ausübung der fünf Führungsaufgaben erfolgt.

Fünf Führungsaufgaben

1. Ziele entwickeln

Aus der Strategie werden die strategischen Ziele abgeleitet – auch für die jeweiligen Bereiche. Ihre Anzahl muss auf das Wesentliche begrenzt sein, aber zur Erreichung dieser Ziele wird es mehrere Aufgaben geben müssen. Es gibt zwei Zielarten, die beide die Kriterien „Machbarkeit und Messbarkeit“ erfüllen müssen:

- **Ergebnisorientierte Ziele**, die einen gewünschten Zustand in der Zukunft beschreiben. Sie richten sich auf den Ausgang einer Handlung: Was soll erreicht werden?
- **Wegorientierte Ziele**, die sich auf die Vorgehensweise beziehen - auf das „wie“. Sie sind operativ und beinhalten Maßnahmen.

2. Organisieren

Zu den definierten Zielen müssen passende Teilziele festgelegt werden. Die auf dem Weg zur Zielerreichung notwendigen Aufgaben müssen auf die geeigneten Mitarbeiter aufgeteilt werden. Das „Eintakten der Mitarbeiter“ geschieht in Zielvereinbarungen und auch im Tagesgeschäft: durch gute Organisation die Voraussetzungen schaffen, dass die Mitarbeiter ihre Leistung erbringen.

3. Entscheiden

Führungskräfte sind „Entscheider“, denn dies ist originärer Bestandteil ihrer Tätigkeit im Rahmen des Handlungsspielraums. Das beginnt bei kleinen organisatorischen Entscheidungen – z.B. ob ein Mitarbeiter jetzt Pause macht oder später – und reicht über fachliche Entscheidungen (Bsp.: Welche Versorgung wird mit welchem Produkt durchgeführt?) bis zu wichtigen Personalentscheidungen.

4. Kontrollieren, messen, Feedback geben

Der Begriff der „Kontrolle“ ist häufig negativ belegt – meint aber ganz konkret: Jede Aufgabe braucht eine „Versicherung“ – die Vergewisserung, dass und wie etwas erledigt ist. Sie umfasst eine Überprüfung der Arbeitsergebnisse in Bezug auf Leistung, Qualität und Zeiteinhaltung. Nur dann ist eine Rückmeldung möglich: Bei guter Leistung Lob, bei schlechter Leistung konstruktive Kritik. Im Idealfall gilt das Prinzip: „So viel Freiraum wie möglich, so viel Kontrolle wie nötig!“

5. Mitarbeiter entwickeln

Mitarbeiter sollten sich in zwei Richtungen weiterentwickeln: aufgabenbezogen (Fachkompetenz) und persönlichkeitsbezogen. Das dahinter liegende Prinzip: Fördern durch Fordern und Orientierung an den Stärken der Personen. Anstelle mühsam an den Schwächen „herumzudoktern“ und mit viel Anstrengung maximal Mittelmaß zu erreichen, kann man durch Förderung der Stärken Spitzenleistungen erzielen.

Sechs Führungsgrundsätze

Im Zusammenspiel mit den Führungsaufgaben bilden sechs Führungsgrundsätze das Fundament einer professionellen Führung. Sie sind für das gesamte Unternehmen gültig, müssen jedoch im konkreten Einzelfall passend angewendet und in ihren Wechselwirkungen betrachtet werden.

1. Ergebnisorientierung: Der Input des Mitarbeiters ist wichtig – aber was letztlich zählt, ist der Output: Was nutzt eine sehr hohe Anstrengung und aller Fleiß, wenn nachher „nichts dabei herauskommt“?

2. Dem Ganzen verpflichtet (Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile): Ganzheitliches Denken verhindert, dass die Leidenschaft für das eigene Fachgebiet zu Abteilungsdenken und/oder sogar Rivalitäten zwischen den Bereichen führt. Darüber hinaus ist das Bewusstsein, etwas Wichtiges zum Erfolg des Ganzen beizutragen, Quelle von tiefer und stabiler Motivation.

3. Konzentration auf das Richtige (Die „80/20 Regel“): Das Wesentliche erkennen und die Prioritäten richtig setzen – das Gegenteil von Verzettlung und Zersplitterung der Kräfte. Die Auswahl der richtigen Schwerpunkte sowie die Disziplin und Konsequenz, diese dann auch einzuhalten.

4. Stärken nutzen (Stärken und Aufgaben in Einklang bringen): Die Pflicht einer Führungskraft ist es, die Aufgaben einer Person so weit wie möglich mit deren Stärken in Deckung zu bringen: Die Menschen dort einsetzen, wo sie bereits etwas können: Dies ist die Quelle für echte, lang anhaltende Motivation „von innen“ und damit Plattform für Spitzenleistung.

Salitaris College: Ausbildung zur zertifizierten Führungskraft

Für die branchenbezogene Führungskräfte-Entwicklung durch die Ausbildung des Salitaris Colleges (frei für alle Unternehmen) zur „Zertifizierten Führungskraft“ sprechen Sie uns gerne an.

tungen. Nutzen „was da ist“, anstatt zu entwickeln „was fehlt“.

5. Gegenseitiges Vertrauen (Halten, was man verspricht, einfordern, was versprochen wurde): Wenn es einer Führungskraft nicht gelingt, das Vertrauen der Mannschaft zu haben, ist das Arbeitsklima schlecht, und es kann keine Motivation geben. Der Aufbau von Vertrauen erfolgt unter anderem durch den richtigen Umgang mit Fehlern, Zuhören, Authentizität, keinerlei Intrigen und vor allem: charakterliche Integrität.

6. Konstruktiv denken (Positiv statt destruktiv): Das Erkennen und Nutzen von Chancen: Nicht „Schönfärberei“ oder Probleme leugnen, aber selbst in schwierigen Situationen nach Lösungen suchen, finden und ergreifen. Man kann seine Gedanken und Gefühle durchaus beeinflussen (man kann keinen Berg mit seinen Gedanken versetzen, aber man kann seine Einstellung zu Bergen verändern). Engagiert an Dinge herangehen mit dem Willen, die Lage zu ändern – zum Besseren!

Über alledem steht der Grundsatz der generellen Wertschätzung: Die Bereitschaft und die innere Einstellung zunächst einmal jedem Mitarbeiter positiv und mit Respekt zu begegnen.

Das heißt nicht „immer alles gut zu finden“, was jemand tut – sondern vielmehr ein Verhalten in einer bestimmten Situation, ein Handeln oder einen Fehler unabhängig von der Person zu betrachten.

Verantwortung übernehmen

Der Kern der Führung liegt dabei – wie im Schaubild dargestellt – in der Übernahme von Verantwortung. Nach der ursprünglichen Wortbedeutung meint dies „Antwort geben auf/für etwas“, was man getan, gesagt oder veranlasst hat – oder eben nicht – und die Verpflichtung für die Folgen einzustehen. Dementsprechend kann man nur Verantwortung für das übernehmen, was man auch beeinflussen kann. Für Führungskräfte und Mitarbeiter bedeutet es darüber hinaus: Für übernommene

Aufgaben dafür sorgen, dass sie getan werden – und zwar gut!

Wenn die Führungskraft es schafft, Aufgaben und Stärken eines Mitarbeiters in Einklang zu bringen, so ist der Großteil echter Motivation schon erreicht. Die letzten Prozent gibt dann die **Persönlichkeitsorientierung**: sie impliziert, dass nicht einfach „ein Führungsstil antrainiert“ und gleichsam über alle Mitarbeiter ausgeschüttet wird, sondern dass – soweit wie irgend möglich – nach der jeweiligen individuellen Persönlichkeit gehandelt wird. So werden Führungstrainings, die nur eine Art der Durchführung eines Kritikgesprächs lehren, zwangsläufig dazu führen, dass die Führungskraft bei einem großen Teil der Mitarbeiter ins Leere läuft. Denn nach den Erkenntnissen erfolgreicher Persönlichkeitsmodelle – am detailliertesten ist das „Reiss Profile“ – sind die Menschen nun mal sehr verschieden in ihren Motiven. Während manche Mitarbeiter von sich aus sehr selbstkritisch und sensibel sind und Kritik vorsichtig, nicht zu direkt und immer mit dem Hinweis, was künftig für Lob zu tun ist, brauchen, sind andere sehr von ihrer Leistung überzeugt und brauchen Kritik entsprechend direkt – ohne „Schnörkel“.

Mitarbeiterführung braucht Zeit

Jede Investition – unabhängig ob Zeit, Energie oder finanzieller Aufwand – in eine erfolgreiche Führung ist mehr als gut investiert: Ihre Mitarbeiter sind Ihr wertvollstes Gut.

Je nach Ihrer Persönlichkeitsstruktur werden Sie Ihrer eigenen Weg verfolgen – und das ist auch gut so: Nur so sind Sie authentisch. Die Orientierung an den dargestellten Parametern unterstützt Sie dabei in jedem Fall. Generell gilt: Die Aufgabe von Führung ist es, die Stärken der Menschen herauszufinden und ihnen durch entsprechende Aufgaben die Möglichkeit zu geben, dort tätig zu sein, wo sie mit ihren Stärken Leistung erbringen und gute Ergebnisse erzielen können!

Ausgehend vom Grundsatz, dass man nur maximal zwölf Menschen selbst direkt führen kann, ist eine zweite Führungs-Ebene unerlässlich, damit diese im gleichen Sinne die Mitarbeiter in den Bereichen anleiten. Je erfahrener und qualifizierter Führungskräfte sind, desto mehr kann Verantwortung übertragen werden.

Die vierte Chefaufgabe – Organisation und Kommunikation (Prozesse) – ist Inhalt der kommenden GP-Ausgabe. **GP**

DIE SIEBEN CHEFAUFGABEN AUF EINEN BLICK

1. Strategieentwicklung:

Periodische Analyse der Unternehmenschancen und -risiken sowie die Entwicklung der sich daraus ergebenden kurz-, mittel- und langfristigen Ziele

2. Betriebswirtschaftliche Führung:

Das Unternehmen nach ökonomischen, betriebswirtschaftlichen Grundsätzen und unter Beachtung der rechtlichen Gegebenheiten zum Ziel führen

3. Mitarbeiterführung:

Die geeigneten Mitarbeiter für die Zielerreichung finden, führen, motivieren und entwickeln

4. Organisation und Kommunikation:

Durch gute Organisation, Kommunikation und die Prozessgestaltung für die Mitarbeiter die Voraussetzungen zur Zielerreichung schaffen.

5. Markenführung und Marketing:

Ein klares, ganzheitliches Erscheinungsbild des Unternehmens schaffen und kommunizieren. Die Unternehmensmarke aufbauen und pflegen

6. Vertrieb und Beziehungsmanagement:

Wichtige und wertvolle Kontakte persönlich aufbauen und pflegen.

7. Controlling:

Die Zielerreichung durch Kontrolle der Finanzen und der Aufgabeneinhaltung steuern. Praxiserprobte und branchenspezifische Tools und Arbeitsmittel für alle Interessenten finden sich nach Erscheinen jedes Artikels im Download-Bereich unter www.volkmer-management.de.