

Führen – aber richtig

Was macht eine gute Führungskraft aus? Die Fähigkeit, Mitarbeiter zu Bestleistungen zu motivieren und Kunden zufrieden zu stellen. Mitdenken, Mitgestalten, Mitverantworten und Mitverdienen heißen die vier Erfolgsfaktoren. Diese im Berufsalltag umzusetzen, ist nicht einfach. Worauf es in der Praxis ankommt hat Dorthe Hoffmann, Referentin der TÜV Nord Akademie, dem blinklicht verraten.

blinklicht: Außergewöhnliche Ereignisse wie eine Fußball-WM sind für Profis oft Motivation genug. Schwieriger ist es im Arbeitsalltag. Gibt es ein Patentrezept für eine gute Mitarbeiterführung?

Hoffmann: Nein, das gibt es nicht. Eine Führungskraft muss vor allem authentisch sein, der Stil muss zur Persönlichkeit passen und auf die Mitarbeiter abgestimmt sein. Denn jeder Mensch muss anders geführt werden. Die wichtigsten Elemente sind dabei aber Ehrlichkeit und Wertschätzung.

„Geld ist die beste Motivation“ – ist es so einfach?

Geld motiviert nur sehr kurz, es setzt schnell eine Gewöhnung ein. Viel wichtiger sind ehrliche Gespräche, Lob, Anerkennung und konstruktive Kritik. Es gibt drei Motivationstypen: Diejenigen, die viel Nähe brauchen, diejenigen, die ziel- und ergebnisorientiert sind und diejenigen, die Macht und Verantwortung wollen. Welcher Mitarbeiter welcher Typ ist, muss der Chef herausfinden und seine Führung danach ausrichten.

Trotz guter Absichten tauchen in der Praxis oft Probleme auf. Was sind die häufigsten Fehler?

Meist behandeln wir andere so, wie wir selbst behandelt werden wollen. Jeder Mensch ist anders, deshalb funktioniert das nicht. Das können wir auch beim Fußball beobachten: Wenn der Trainer individuell auf seine Spieler eingeht, bekommen sie Sicherheit und haben Spaß am Spiel. Der Erfolg kommt dann fast von allein. Wenn er nur Druck ausübt und sagt, es müssen mehr Tore fallen, nimmt er den Spaß am Spiel. Jeder im Team muss wissen, was er zu tun hat und woran er noch arbeiten muss. Zu hoher Druck erzeugt Stress und wirkt nicht unbedingt zielführend.

Eine offene Kommunikation ist das A und O der Mitarbeiterführung. Warum ist das für viele Chefs so schwierig?

Viele Chefs haben Angst vor Gesprächen, weil sie befürchten, die Kontrolle zu verlieren und nicht wissen, wie sie damit umgehen sollen. Ihnen fällt es schwer,

» Der autoritäre Führungsstil hat ausgedient. «

konstruktive Kritik zu üben und einen Mitarbeiter nicht anzugreifen. Männer sind häufig ehrlicher und direkter als Frauen, aber ihnen fehlt es manchmal am nötigen Fingerspitzengefühl und Einfühlungsvermögen. In Mitarbeitergesprächen darf es nur um die Sache gehen, Emotionen sind fehl am Platz.

Wie wichtig sind Anerkennung und Lob im Berufsalltag?

Wertschätzung ist enorm wichtig. Oft reicht es aus, einfach nur mal Danke zu sagen oder ein Lob auszusprechen. Wir sehen es meist als selbstverständlich an, dass etwas gut läuft und schauen nur auf die Probleme. Davon sollte sich eine Führungskraft lösen. Natürlich muss ein Lob ehrlich gemeint sein. Bei den Amerikanern gibt es viel Lob, aber es ist nicht ehrlich gemeint. Das merken die Mitarbeiter.

Für motiviertes Arbeiten muss auch das Teamwork stimmen. Worauf kommt es dabei an?

Jeder im Team muss das Unternehmensziel kennen. Das ist aber oft nicht der Fall. Deshalb muss es klar geäußert werden. Individuelle Ziele vereinbart der Chef dann im persönlichen Gespräch. Wenn etwas nicht nach Plan läuft, sind die offene Kommunikation und die Suche nach Lösungen besonders wichtig. Es ist falsch, bei Fehlern nur einen Sünden-

bock zu suchen. Vielmehr sollte der Chef gemeinsam mit den Mitarbeitern eine Lösung erarbeiten.

Als Chef sollte man selbst mit gutem Beispiel vorangehen. Was sind die wichtigsten Eigenschaften einer Führungskraft?

Entscheidungsfähigkeit, Kritikfähigkeit und Ausgeglichenheit. Man sollte mit jedem Mitarbeiter reden können und Stress nicht an das Team weitergeben. Führen heißt auch loslassen. Jeder Chef sollte außerdem seine Stärken und Schwächen kennen. Denn nur wer sich eigene Schwächen eingesteht, kann etwas ändern. Hierbei kann der Besuch eines Kommunikationstrainings oder Führungskräfte-seminars helfen. Viele Chefs fühlen sich überfordert, weil sie zwar ein umfangreiches Fachwissen haben, aber es an sozialer Kompetenz fehlt. Ein Chef kann nicht alles wissen – dafür braucht er sich nicht zu schämen. Er muss nicht der beste Fachmann sein, aber er sollte wissen, wie man mit Menschen umgeht.

Hat der klassische autoritäre Führungsstil heute ausgedient?

Übertriebene Autorität passt nicht mehr in unsere Zeit. Auch in Kfz-Werkstätten wird mehr Eigenverantwortung gefordert. Manchen Chefs fällt es schwer, Aufgaben und Verantwortung abzugeben. Auch einige Mitarbeiter wollen gar nicht so viel Verantwortung übernehmen. Aber Aufgaben abzugeben, ist effektiver und wirkt auf Dauer motivierender. Früher gab es in Werkstätten zum Beispiel die Endkontrolle. Heute sind viele Mitarbeiter selbst dafür verantwortlich.

Wie beurteilt man sein Verhältnis zu seinen Mitarbeitern?

Wer über einen längeren Zeitraum ehrliche Rückmeldungen von seinen Mitarbeitern bekommt, kann von einem guten Verhältnis ausgehen. Natürlich ist der Chef nicht der beste Kumpel und spielt auch nicht im Team mit. Er steht wie ein Trainer am Rand und muss manchmal auch unangenehme Entscheidungen treffen.



Dorthe Hoffmann,
Akademie-Referentin der
TÜV Nord Akademie

- ▶ seit acht Jahren Trainerin und Coach
- ▶ BWL Studium und Ausbildungen in den Bereichen Trainings und Coaching
- ▶ Leitungstätigkeit in Aus-, Fort- und Weiterbildung
- ▶ Referenzen aus unterschiedlichen Branchen und Unternehmensgrößen
- ▶ Motto: „Wir lernen unser Leben lang aus Fehlern“
- ▶ Homepage: www.ad-ucation.com

Um sein Verhältnis zu den Mitarbeitern zu beurteilen ist ein direktes Gespräch am besten. Oft wird einfach zu wenig kommuniziert. Anonyme Befragungen gehen meist nach hinten los, wenn man konkret etwas ändern will. Denn man erhält pauschale Aussagen und Bewertungen, ohne die Details zu kennen und nachfragen zu können. Natürlich muss der Chef den Mut haben, nachzufragen, wie seine Mitarbeiter ihn sehen. Am besten sollte ein bis zweimal im Jahr mit jedem Mitarbeiter ein Einzelgespräch stattfinden, Teamgespräche je nach Bedarf. Wenn es ein Problem gibt,

» Jeder kann ein guter Chef werden, wenn er es wirklich will und Hilfe annimmt. «

warten viele Chefs zu lange, um die Dinge zu klären. Das fördert nicht unbedingt die Stimmung im Team. Jeder Mitarbeiter sollte deshalb wissen, dass er jederzeit mit gutem Gefühl zum Chef gehen kann.

Spiegeln sich ein gutes Betriebsklima und motivierte Mitarbeiter in der Betriebsbilanz wider?

Grundsätzlich ja. Es gibt Studien von der Universität Bielefeld dazu, dass motivierte Mitarbeiter leistungsfähiger sind. Und natürlich kommt eine gute Atmosphäre auch bei den Kunden gut an. Es gibt weniger Reklamationen und das kostet weniger Geld. Fehlzeiten beruhen

auch auf einem schlechten Betriebsklima und daraus resultierendem Stress. Das kann teuer werden. Wer sich wohl fühlt, ist weniger krank und das zahlt sich aus.

Kann jeder zu einem „guten“ Chef werden?

Ja, das kann jeder, aber er muss es wirklich wollen. Für manche Dinge brauchen wir vielleicht etwa Unterstützung. Deshalb ist es gut, Seminare zu nutzen, um sich den Anforderungen an eine Führungskraft bewusst zu werden und sich auszutauschen. Denn schon ein einziges Seminar kann beispielsweise dabei helfen, Gespräche zu trainieren, ein erstes Erfolgserlebnis zu haben und Selbstsicherheit zu gewinnen. Viele Chefs denken, sie wären die einzigen, die Schwierigkeiten haben. Erst im Seminar sehen sie, dass es anderen genauso geht. Und das tut gut.

Vielen Dank für das Gespräch.

TÜV Nord Akademie bietet:

- ▶ „Vom Mitarbeiter zur Führungskraft“ (740 € zzgl. MwSt.)
- ▶ „Personalführung für GmbH-Geschäftsführer“ (820 € zzgl. MwSt.)
- ▶ „Teamleiter“ + TÜV-Prüfung (1080 € + 220 € zzgl. MwSt.)
- ▶ „Auszubildende führen und motivieren“ (740 € zzgl. MwSt.)

Weitere Infos: 0800 8888020 (gebührenfrei) oder unter www.tuev-nord.de

