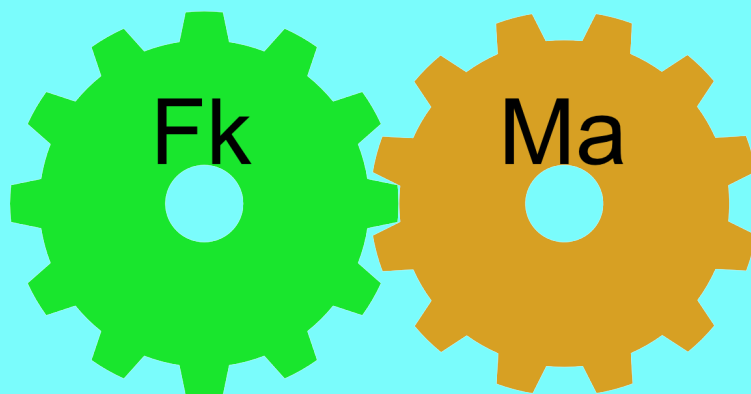


Jürgen H. Lietz

50 Führungsbriefe
für sinnorientierte
Mitarbeiterführung



*Handlungsanleitung für
Exzellenz*

Freude an der Arbeit + Gesundheitserhalt

Einige Grafiken stammen von Illustrationskünstlern*innen aus Bangladesh, Pakistan und Indien. Icons hat der Autor gezeichnet. Restliche farbige Bilder wurden von DALLE-2 mit künstlicher Intelligenz kreiert.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdrucks und der Vervielfältigung des Buches oder Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder einem anderen Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung - mit Ausnahme der in den §§53, 54 URG ausdrücklich genannten Sonderfälle -, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Copyright © 2022 Jürgen H. Lietz, Autor
info@lietz-jh.de

Herstellung und Verlag:

Vorwort

Jedes Wirtschaftsunternehmen aber auch Verwaltungen brauchen Führungskräfte, sogar noch bei flachen Hierarchien.

Man braucht, salopp ausgedrückt, Führungskräfte, um eine Organisation am Laufen zu halten oder zum Laufen zu bringen. Mein Professor an der TU Berlin hat einmal Organisation so definiert: „Organisation ist übersichtsmaximale Wirkzusammenhangssicherung“. Diese Aufgabe kann nicht jedes Mitglied in einer Organisation erfüllen.

Zu der rein sachlichen Funktion, der Zweckerfüllung, kommt noch die personale Funktion, das Führen von Menschen, die für ein gemeinsames Ziel zu motivieren sind, damit die Gemeinschaft als Organisation den Erfolg hat, für die sie einmal gegründet und geschaffen wurde.

Und hier wird es schwierig. Führungskräften, die eine Gruppe von Menschen erfolgreich leiten und führen sollen, wurde diese Fähigkeit effektiver und effizienter Führung nicht in die Wiege gelegt. Die jährlichen Umfragen zur Mitarbeiterzufriedenheit zeigen seit Jahrzehnten unverändert an, dass ein großer Teil der Mitarbeiter*innen unzufrieden ist mit ihrem Chef bzw. der Chefin oder sogar in die innere Kündigung gegangen ist.

Ein Grund hierfür ist vielfach, dass in ihrem Sachgebiet erfahrene und erfolgreiche Mitarbeiter* irgendwann zur Führungskraft befördert werden. Es macht aber einen großen Unterschied aus, anstelle nur sein Sachgebiet bestens zu beherrschen, nun auch Mitarbeiter*innen führen zu müssen und deren Arbeit mitverantworten zu müssen.

Mit dem System der 50 Führungsbriefe wird Vorgesetzten in einer Art „Häppchen pro Woche“ auf jeweils einem Blatt A 4 notwendiges Führungswissen vermittelt.

So sind am Ende der 50 Wochen aus nur „Vorgesetzten“ gute bis exzellente Führungskräfte geworden.

Das System wurde in den neunziger Jahren – während der aktiven Berufszeit des Autors als Unternehmensberater - in verschiedenen Unternehmen erfolgreich angewandt. Erfolg bedeutete hier gravierende Reduzierung der Fehlzeiten mit Kostenreduzierung in Höhe mehrerer Millionen DM.

Mancher Leser fragt sich vielleicht, ob das in den 50 Führungsbriefen vermittelte Führungswissen nicht veraltet sein und nicht mehr zeitgemäß sein könnte. Auch wenn viele Jahre vergangen sind, der arbeitende Mensch bleibt immer der gleiche. Er erwartet, als gleichwertig zum Vorgesetzten und mit Respekt behandelt zu werden und dass seine Arbeit geschätzt und anerkannt wird. Führungswissen kann daher nie veralten.

Gendergerechte Sprache: Aus Gründen der Vereinfachung verwendet der Autor immer die männliche Form, mit der aber auch die weibliche Form gemeint ist. Der Autor bittet um Verständnis.

Führungsbrief 00 ist nur für den Bedarfsfall vorgesehen.

* = auch Mitarbeiterin/Mitarbeiterinnen

Lehrsystem der Führungsbriefe - Anleitung

Wo die Mitarbeiterführung nicht effektiv ist, wo nicht ganzheitlich-sinnorientiert geführt wird, leiden zuerst die Mitarbeiter/innen darunter und dann leiden auch die Produktivität, die Qualität und die Kundenorientierung darunter. Deshalb schult man Führungskräfte in Führungswissen.

Das in Führungsseminaren aufgenommene Wissen verfliegt bekanntlich sehr schnell. Das Erlernen einer sinnorientierten, ganzheitlichen Mitarbeiterführung bedarf ständiger Anstöße, das bisherige Führungsverhalten zu verbessern. Diesem Zweck dienen die Führungsbriefe (jeweils 1 Seite), die im Rhythmus von 1 oder 2 Wochen an die Führungskräfte ausgegeben werden. Sie folgen keinem strengen Lehrplan, erstrecken sich über 1 bis 2 Jahre und werden dann wiederholt.

Jeder Führungsbrief behandelt ein Führungsthema, das in den nächsten 1 - 2 Wochen im betrieblichen Alltag umgesetzt werden sollte. Es sollte eine Art Selbstsensibilisierung des eigenen Führungsverhaltens stattfinden. Führungskräfte erhalten schließlich einen erheblichen Teil ihres Gehalts für eine effektive Mitarbeiterführung. Idealerweise sollte der Führungsbrief täglich immer sichtbar sein. Das wird erreicht, wenn man ihn sichtbar auf seinem Schreibtisch auf einem Konzepthalter oder auf einer Pinnwand platziert.

Die Kontrolle der Anwendung des im jeweiligen Führungsbrief behandelten Führungsaspekts sollte formlos (als verantwortungsbewusste Selbstkontrolle) am Arbeitsende jeden Tages erfolgen. Man kann auch ein „+“ für erfolgreiche und ein „+/- (plus/minus)“ für teilweise erfolgreiche Anwendung wählen. Wenn man feststellen kann, dass man die Ratschläge gut umgesetzt hat, so erzeugt dies aufgrund des Erfolgserlebnisses ein Gefühl der Freude, an diesem Tag etwas Positives erreicht zu haben. Diese Freude schenkt einem eine zusätzliche Energie für den Abend und den nächsten Tag. Wird die Erfolgskontrolle nicht gemacht, so verzichtet man auf diese positiven Wirkungen.

Wer am Abend nicht auf eine erfolgreiche Umsetzung des im Führungsbrief behandelten Führungsaspekts zurückblicken kann, wird zunächst mit sich unzufrieden sein. Eine Verdrängung dieser Situation hilft einem nicht weiter. Besser ist es, einen neuen Anlauf für den nächsten Tag zu nehmen. Wir wissen, dass ein positives Ziel zu haben, auf dieses Ziel unbeirrt zuzugehen, die Menschen stark motiviert, auch wenn man gerade ein nicht zufriedenstellendes Zwischenresultat erzielt hat. Aus anfänglichen Misserfolgen entstehen letztlich Erfolge. Ziele zu haben und sie engagiert anzugehen, gibt zusätzliche Energien. Unzufrieden zu sein (auch verdrängte Unzufriedenheit) raubt dem Menschen dagegen Energien.

Wer Mitarbeiter effektiv führen will, muss permanent an sich arbeiten, um seine Gedanken und Gefühle positiv auszurichten, um mit Klarheit, Festigkeit und Konsequenz und zugleich mit innerer Achtung zu führen.

Wenn man als Führungskraft von den Mitarbeitern voll akzeptiert wird, weil man ihr Vertrauen genießt, werden gemeinsam größere Erfolge erreicht und die Arbeit macht mehr Freude. Die Zusammenarbeit mit dem eigenen Chef ist dann auch besser. Die Sicherheit der eigenen Existenz ist größer. **Die Ehe/Partnerschaft ist beglückender.**

Was will man dann noch mehr?

Der Autor wünscht allen Anwendern viel Freude und Erfolg mit seinen Führungsbriefen.

Nr.	Inhaltsverzeichnis	Seite
	Vorwort	03
	Lehrsystem der Führungsbriefe - Anleitung	05
	Führungsbriefe	
00	Die Krise überwinden - Das Vertrauen in die Zukunft zurückgewinnen	09
01	Persönliche Gespräche führen	11
02	Führen heißt Dienen, heißt Dienstleister sein, Teil 1	13
03	Führen heißt Dienen, heißt Dienstleister sein, Teil 2	15
04	Führen heißt Dienen, heißt Dienstleister sein, Teil 3	17
05	Motivieren mit Druck, mit Angst?	19
06	Haben Sie Freude an Ihrer Arbeit?	21
07	Möchten Sie eine Führungskraft oder eine Leitungskraft sein?	23
08	Führungsstile - Ist autoritäres Führungsverhalten akzeptabel?	25
09	Führungsstile - Ist weiches Führungsverhalten akzeptabel?	27
10	Haben Vorgesetzte Anspruch auf Achtung und Anerkennung durch ihre Mitarbeiter?	29
11	Führungskräfte sind für die Gesundheit ihrer Mitarbeiter verantwortlich	31
12	Der Vorgesetzte als Puffer zwischen „oben“ und „unten“	33
13	Was wird von Führungskräften erwartet? Leistung oder Nutzen?	35
14	Bedeutung des Informierens	37
15	Unser Mitarbeiter, unsere Mitarbeiterin - Was ist das für ein Mensch?	39
16	Bin ich <u>für</u> meine Mitarbeiter/innen oder <u>gegen</u> sie?	41
17	Führungskräfte achten ihre Mitarbeiter - Was ist die äußere Achtung?	43
18	Führungskräfte achten ihre Mitarbeiter - Die innere Achtung des anderen	45
19	Das Menschenbild entscheidet über die Effektivität und Qualität der Mitarbeiterführung	47
20	Können überforderte Führungskräfte effektiv führen?	49
21	Welche Verantwortung haben Führungskräfte?	51
22	Job Design - Mitarbeiter-Qualifikations-Bilanz (MBQ)	53
22a	Job Design - Formular MQB	55
23	Ist die Lohn- und Gehaltseinstufung Ihrer Mitarbeiter/innen gerecht?	57
24	Was ist Gerechtigkeit?	59
25	Welche Bedeutung hat die Harmonie für eine effektive Mitarbeiterführung? Gefahren der Scheinharmonie.	61
26	Dankbarkeit - Wofür sind Führungskräfte dankbar?	63
27	Haben Sie das Vertrauen Ihrer Mitarbeiter/innen?	65

Nr.	Fortsetzung Inhaltsverzeichnis	Seite
28	Wie verbessern Führungskräfte die Zusammenarbeit mit schwierigen oder gar aggressiven Mitarbeitern?	67
29	Die Abteilung oder Kostenstelle als Gemeinschaft - Zweck-Gemeinschaft oder Sinn-Gemeinschaft?	69
30	Führen mit Sozialkompetenz (Sozialtechniken) oder mit Führungsethik?	71
31	Mitarbeiterorientiertes Führen - Schlüpfen Sie in die Haut Ihres Mitarbeiters, Ihrer Mitarbeiterin	73
32	Sinnorientierte Mitarbeiterführung fördert die Gesundheit	75
33	Partnerschaftliche Mitarbeiterführung	77
34	Führen mit Zielvereinbarungen oder mit selbstgesetzten Zielen?	79
35	Wie gut sind Ihre sozialen Beziehungen zu Ihren Mitarbeitern?	81
36	Fordern oder um etwas bitten?	83
37	Die Würde der Person - die Würde des Mitarbeiters	85
38	Wie begegnen Führungskräfte der Anspruchshaltung von Mitarbeitern?	87
39	Führung hat die Bedürfnisse der Mitarbeiter zu erfüllen	89
40	Die kleinen Ängste im Berufsalltag erschweren eine effektive Mitarbeiterführung	91
41	Unangenehme Situation? Annehmen oder Widerstand leisten?	93
42	Das Verhalten im Privatbereich prägt das Führungsverhalten	95
43	Das Bild vom Mitarbeiter - eine sich selbst erfüllende Prophezeiung	97
44	Das Verhalten der Mitarbeiter ist für Führungskräfte ein Spiegel	99
45	Verständigung durch verbale Kommunikation	101
46	Verständigung durch nonverbale Kommunikation	103
47	Was ist Mobbing? Wie verhindern Führungskräfte Mobbing?	105
48	Sind Führungskräfte verantwortlich für hohe Fehlzeiten ihrer Mitarbeiter?	107
49	Lassen sich alle Mitarbeiter sinnorientiert führen oder manche nicht?	109
50	Mikro-Traumata der Mitarbeiter durch Führungsfehler	111

Ganzheitliche, sinnorientierte Mitarbeiterführung Führungsbrief 00

Das Vertrauen in die Zukunft zurückgewinnen! Erfolg ist nur gemeinsam möglich!

Leiten heißt, Dinge zu bewegen, Methoden und Techniken anzuwenden.

Führen heißt, Menschen zu bewegen, soziale Prozesse zu gestalten. Führen bedeutet, die Motive der Mitarbeiter* zu beeinflussen, indem Werte vorgelebt werden, indem insbesondere Vertrauen geschaffen wird.

Führungskräfte stehen heute in einer der schwierigsten Situationen in unserer Wirtschaft. Die Virus-Pandemie mit Unterbrechungen der Lieferketten, der Mangelsituation mit starken Preissteigerungen bei Materialien, insbesondere bei Chips, die Umstellung auf Elektromobilität, hohe Preissteigerungen bei Gas und Strom stellten die Unternehmen vor bisher nicht bekannte Herausforderungen. Dazu kam noch der Mangel an Fachkräften. Viele Betriebe sind zu Umstrukturierungen gezwungen. Mitarbeiter sind oft demotiviert und verunsichert.

Hohe Energiekosten müssen durch Produktivitätssteigerungen kompensiert werden. Um im globalen Wettbewerb mithalten zu können, müssen die Produktionskosten im Vergleich sinken, durch Innovationen und durch höhere Leistungen je Mitarbeiter (= höhere Produktivität). Die Qualität soll besser werden. Die Qualitätskosten sind zu reduzieren und viele andere Kostenarten.

Es sind möglichst schnell viele neue Produkte zu entwickeln und auf den Markt zu bringen, die den Kunden einen größeren Nutzen (als bessere Lösung von Problemen) bieten als die Produkte von Wettbewerbern. Wie können solche herausfordernden Ziele mit demotivierten, verunsicherten Mitarbeitern erreicht werden? Angst macht eng! Frustration blockiert Energien.

Wenn Menschen von Ängsten, Unsicherheit und Resignation frei werden sollen, brauchen sie Hoffnung, Glaube und Zuversicht. Sie brauchen Visionen für eine bessere Zukunft und Vertrauen in die Ziele und eingeleiteten Maßnahmen des Managements, Vertrauen in ihre Führungskräfte.

Es ist immer, aber besonders in dieser Zeit, Aufgabe des Topmanagements und aller Führungskräfte, den zugeordneten Mitarbeitern Hoffnungswerte und Visionen zu vermitteln. In dem Maße, wie Hoffnung und Glaube sowie Vertrauen in die Stärken des Unternehmens, in dessen Wettbewerbsfähigkeit, vermittelt werden, kann auch der persönliche Beitrag der Mitarbeiter zur gemeinsamen Zielerreichung eingefordert werden.

Es wird gelingen, wenn die Führungskräfte vorbildhaft vorgehen, die notwendigen Veränderungen von Abläufen und Kostenstrukturen voranzutreiben. Sie sollten dazu auch vorbildhaft informieren sowie auch die Meinungen der Mitarbeiter anhören und sich damit konstruktiv auseinandersetzen.

- Lassen Sie sich von der negativen Situation nicht lähmen. Packen Sie aktiv an!
- Bitten Sie Ihre Mitarbeiter, die neuen Ziele voll engagiert zu unterstützen. Resignation und innere Kündigung helfen nicht, die Situation zu verbessern.
- Alle sollten zuerst die Situation annehmen. Erst dann können Sie gemeinsam mit den Mitarbeitern die Situation schrittweise zum Positiven verändern.

Umsetzung am Tag?

* = Mitarbeiterin

Ganzheitliche, sinnorientierte Mitarbeiterführung

Führungsbrief 01

Persönliche Gespräche führen – am Menschen Anteil nehmen

Effektives „Führen“ von Mitarbeitern* ist ein komplexer Vorgang, der - anders als das „Leiten“ - nicht kurzfristig erlernt werden kann.

Leiten befasst sich nur mit rational beschreibbaren und wiederholbaren Vorgängen, mechanistischen Denk- und Verhaltensweisen, wie Planen, Anweisen, Organisieren, Analysieren, Entscheiden, Kontrollieren usw.. Es geht um die Anwendung von Methoden und Techniken. Leiten sieht nur die äußere Seite des Menschen und das äußere Geschehen. Leiten zielt auf zweckorientiertes Handeln. Weil das Leiten um soviel einfacher ist, konzentrieren sich Vorgesetzte vorzugsweise weit überwiegend auf das Leiten und vernachlässigen das Führen.

Führen befasst sich mit der inneren Seite des Menschen, also dem, was im Inneren des Menschen abläuft. Führen befasst sich mit den seelisch-geistigen Bedürfnissen der geführten Mitarbeiter und beeinflusst ihre Motive durch das Vorleben von Werten. Führen ist ohne ethische Werthaltungen nicht möglich! Ethik heißt: „Handle so, wie du selbst behandelt werden willst.“

Das Führungsverhalten entscheidet darüber, ob Mitarbeiter ihren Vorgesetzten

- voll unterstützen oder
- nur halbherzig unterstützen oder
- uninteressiert am Abteilungs-Ergebnis und an guter Arbeit für Kunden sind.

Ein wichtiges Führungselement ist, am Mitarbeiter als Person Anteil zu nehmen. Sehe ich in meinem Mitarbeiter nur das Mittel zur Erfüllung der Zwecke des Unternehmens, wie z.B. Mengenproduktivität, Qualität, Umsatz, Kosten, Gewinn? Oder sehe ich in ihm den Menschen, der mir gleichwertig ist und der wie ich Freude an seiner Arbeit haben will, der einmal als Mensch und zum anderen mit seiner Arbeit akzeptiert werden will? Soll er mir nicht Mittel zum Zweck sein, dann muss ich mich auch so verhalten.

Wie nehmen Führungskräfte Anteil am Mitarbeiter als Mensch?

- Gehen Sie doch einmal auf Mitarbeiter zu und sprechen Sie sie an, wenn sie ansprechbar sind! Fragen Sie danach, wie sie mit ihrer Arbeit zufrieden sind. Fragen Sie, was sie für den Mitarbeiter tun können, dass ihm die Arbeit Freude macht.
- Interessieren Sie sich auch für die Familie Ihres Mitarbeiters, sein Freizeitverhalten.
- Auch schwierige Mitarbeiter werden ansprechbar, wenn man in ihnen den Menschen wahrnimmt und nicht nur den Arbeitsfaktor.
- Bemühen Sie sich, Ihren Mitarbeitern Erfolgserlebnisse bei ihrer Arbeit zu verschaffen. Wer Erfolgserlebnisse hat, hat Freude an seiner Arbeit und ist gesünder.

Ganzheitliche, sinnorientierte Mitarbeiterführung

Führungsbrief 02

Führen heißt Dienen und heißt Dienstleister für Mitarbeiter* sein - Teil 1

Zum Anführer (Leiter) einer Gruppe kann man vom Boss ernannt werden. Will man jedoch von der Gruppe als „Führungs-Partner“ akzeptiert werden, sodass die Mitglieder einer Gruppe einem freiwillig und gern folgen, so muss man der Gruppe dienen. Dienen heißt auch, die Verantwortung für die Gruppe und *das gemeinsame Ziel* zu übernehmen und dabei so manches Mal eigene Interessen zugunsten der Wünsche von Kunden und Bedürfnissen von Mitarbeitern zurückzustellen.

Unter Dienen versteht man weiter:

Anderen nicht zum Munde zu reden,

- sondern verantwortungsbewusst, selbstbewusst und respektvoll, eine eigenständige Meinung gegenüber Vorgesetzten und Mitarbeitern zu vertreten, ohne Rechthaberei und ohne Besserwisserei. Respektvoll meint, den anderen zu achten, und dessen eventuell abweichende Meinung nicht abzuwerten.
- In der heutigen Zeit des schnellen Wandels ist es für ein Unternehmen verhängnisvoll, wenn eigenständige Meinungen von Mitarbeitern unterdrückt oder abgewiesen werden, nur weil sie dem Vorgesetzten nicht passen.
- Auch ein anpasserisches Verhalten der Führungskraft gegenüber Mitarbeitern oder gegenüber dem eigenen Chef bringt dem Unternehmen keinen Nutzen. In einem erfolgreichen Unternehmen geht es nicht um die Frage „wer hat recht“, sondern um die Frage „was ist für unser Problem die beste Lösung“.

Das Gegenteil vom Dienen und deshalb ein negatives Verhalten, ist das Dienern, das unechte, anpasserische Verhalten, das Zum-Munde-Reden, das Radfahrertum. Das sind Verhaltenselemente, durch die man sich persönliche Vorteile und Privilegien gegenüber anderen erwartet.

Wie können Führungskräfte dem Unternehmen und Mitarbeitern am besten dienen?

- Fordern Sie Ihre Mitarbeiter auf, sich mit ihren Erfahrungen/Ideen an der Lösung von Problemen und an sie betreffenden Entscheidungen zu beteiligen.
- Achten Sie die Vorschläge und Meinungen ihrer Mitarbeiter, auch wenn sie im Moment zur Lösung eines Problems oder zur Verbesserung der Arbeitssituation oder Arbeits-Umgebung nicht oder nicht voll geeignet sind.
- Entwickeln Sie die Fähigkeiten (Qualifikation) Ihrer Mitarbeiter und geben Sie ihnen Aufgaben, die ihren Fähigkeiten (Stärken) und Neigungen entsprechen.
- Entwickeln Sie die Persönlichkeit (Charakter) Ihrer Mitarbeiter durch Ihr Vorbild. Fördern Sie positive Charakterzüge durch Anerkennung und Ermutigung. Mitarbeiter mit starkem Selbstwertgefühl (innerer Stärke) sind stressstabiler, arbeiten konzentrierter, leisten mehr und sind gesünder.

Umsetzung am Tag?

* = Mitarbeiterin

Ganzheitliche, sinnorientierte Mitarbeiterführung Führungsbrief 03

Führen heißt Dienen und heißt Dienstleister für Mitarbeiter*innen sein - Teil 2

Will man von seiner Gruppe, für die man verantwortlich ist, als „Führungs-Partner“ akzeptiert werden, sodass die Mitarbeiter einem freiwillig und gern folgen, muss man den Mitarbeitern „dienen“, d.h. ihr Dienstleister sein. Dienen heißt, auch die Verantwortung für das Wohlergehen der Gruppe zu übernehmen. Führung hat die Motive der Mitarbeiter positiv zu beeinflussen, damit Ziele als gemeinsame Herausforderung angesehen und mit gemeinsamen Anstrengungen erreicht werden.

Ein weiteres wichtiges Kriterium des Dienens ist, wie bereits im Führungsbrief 2 ausgeführt, das „Anderen nicht zum Munde zu reden“.

Unter Dienen versteht man weiter:

Von Mitarbeitern, Kollegen und dem Vorgesetzten, positiv zu denken!

Das bedeutet nicht, blind zu werden für die Schwächen des anderen; wir sollen ihn deswegen jedoch nicht abwerten oder verurteilen. Wer Menschen fördern oder sie unterstützen will, wer in den Mitarbeitern positive Motive wecken will/ muss in ihnen vorrangig das Positive (die Stärken des einzelnen, fachlich wie charakterlich) ansprechen. Nur wer gibt, wird auch empfangen!

Wer vorrangig die Schwächen der Mitarbeiter anspricht, reduziert ihr Selbstwertgefühl, blockiert ihr Energiepotential, ihre Kreativität, ihr Mitdenken und Mitverantworten, blockiert somit auch ihre Stärken. Er schafft sich Befehlsempfänger, die Dienst nach Anweisung machen und beklagt sich später über seine „Nieten“. Jeder Vorgesetzte hat auf längere Sicht die Mitarbeiter, die er „verdient“ denn „wie es in den Wald hineinruft, so schallt es heraus“. Wie er sie programmiert, so sind sie.

Jeder Mitarbeiter hat in der Regel eine Vielzahl, zumindest jedoch mehrere positive Eigenschaften. Nur Vorgesetzte mit Führungsdefiziten finden an ihren Mitarbeitern nichts Positives. Der Mangel liegt hier bei den Vorgesetzten, die nicht die Voraussetzungen dafür schaffen, dass Mitarbeiter sich positiv entfalten können.

Wie können Führungskräfte dem Unternehmen und Mitarbeitern am besten dienen?

- Finden Sie das Positive an Ihren Mitarbeitern.
- Verstärken Sie diese positiven Eigenschaften, indem Sie die Mitarbeiter erkennen lassen, dass Sie sich über diese positiven Eigenschaften freuen.
- Schaffen Sie die Voraussetzungen, dass die Mitarbeiter noch mehr positive Eigenschaften als bisher zeigen können. Bieten Sie ihnen Erfolgserlebnisse in ihrer Arbeit, z.B. Arbeiten, die sie gut können, gern tun, mit eigenständiger Zielsetzung.

Ganzheitliche, sinnorientierte Mitarbeiterführung

Führungsbrief 04

Führen heißt Dienen und heißt Dienstleister für Mitarbeiter* sein - Teil 3

Will man von seiner Gruppe, für die man verantwortlich ist, als „Führungs-Partner“ akzeptiert werden, sodass die Mitarbeiter einem freiwillig und gern folgen, muss man den Mitarbeitern „dienen“, d.h. ihr Dienstleister sein. Dazu gehört, wie im Führungsbrief 2 ausgeführt, „Anderen nicht zum Munde zu reden“ und im Mitarbeiter, Kollegen und Vorgesetzten das Positive zu sehen und dieses anerkennend zu würdigen.

Unter Dienen versteht man weiter:

- ★ **Optimale Arbeitsbedingungen zu schaffen,**
d.h., den Mitarbeitern am Arbeitsplatz die Voraussetzungen zu schaffen, dass sie optimale Arbeit leisten können - nur dann können sie Erfolgserlebnisse haben
- ★ **Dem einzelnen Mitarbeiter Hilfe zu geben, wenn er Hilfe braucht**
 - Fragen Sie Ihre Mitarbeiter/innen, ob sie allein zurechtkommen oder
 - ob Sie für sie etwas tun sollen, z.B. den Arbeitsplatz noch ergonomisch zu verbessern, durch eine Hebehilfe, durch eine Stehhilfe usw. oder
 - ob Sie in anderer Weise zur Zufriedenheit des Mitarbeiters mit seiner Arbeit, seinem Arbeitsplatz, seiner Arbeitsumgebung, einer gerechten Schichteinteilung usw. beitragen können.

Wer jemandem Hilfe aufdrängt, die er nicht braucht und nicht wünscht, verunsichert ihn, entmutigt, macht ihn unmündig, nimmt ihm die Entscheidungsfreiheit. Fragen Sie deshalb zuerst Ihre Mitarbeiter, bevor Sie aktiv werden.

Braucht und wünscht ein Mitarbeiter Hilfe und bekommt sie von seinem Vorgesetzten nicht, obwohl es diesem möglich wäre, so verliert der Vorgesetzte das Vertrauen seines Mitarbeiters. Es entsteht dann eine negative Beziehung, geprägt von Gleichgültigkeit oder gar deutlicher Abneigung und Abwertung, weil sich der Mitarbeiter in seinen Erwartungen enttäuscht sah. Wie kann eine Führungskraft erfolgreich sein, wenn sie nicht mehr die volle Unterstützung einiger oder aller ihrer Mitarbeiter hat?

Wie können Führungskräfte dem Unternehmen und Mitarbeitern am besten dienen?

- Praktizieren Sie ein hilfreiches Verhalten gegenüber Ihren Mitarbeitern, jedoch ohne sie zu verunsichern oder sie gar zu entmündigen
- Stellen Sie sicher, dass Ihre Mitarbeiter am Arbeitsplatz die Voraussetzungen für eine optimale Entfaltung ihrer Fähigkeiten mit Erfolgserlebnissen haben
- Sorgen Sie dafür, dass Ihre Mitarbeiter sich bei ihrer Arbeit und in ihrer Umgebung wohlfühlen, dass sie gern zur Arbeit kommen und in ihre Arbeit gern ihr Bestes hineingeben?

Umsetzung am Tag?

* = Mitarbeiterin

Ganzheitliche, sinnorientierte Mitarbeiterführung

Führungsbrief 05

Motivieren mit Druck , mit Angst! Geht das?

In einer Hochkonjunktur sind die Arbeitskräfteknapp und wollen umworben sein. Bei einem Nachfragerückgang wird schnellstens überschüssiges Personal abgebaut. Die verbleibenden Mitarbeiter sind froh, ihren Arbeitsplatz zu behalten.

In dieser Machtposition der Unternehmen vergessen manche Führungskräfte, was effektives Führen von Mitarbeitern ausmacht. "Führen" wird oft auch beschrieben als "Menschen bewegen", während das "Leiten" gekennzeichnet wird, mit "Dinge bewegen".

Manche Führungskräfte glauben, die Mitarbeiter stärker "bewegen" zu können, wenn man ihnen Angst macht, entlassen zu werden, wenn sie nicht "spuren". Sie glauben, durch noch mehr Druck als zuvor, aus den Mitarbeitern bessere Leistungen herauszuholen zu können. Vielfach handeln Gruppenleiter, Meister, Vorarbeiter nur gemäß dem Druck ihres direkten Vorgesetzten. Mit effektivem "Führen" hat das jedoch nichts mehr zu tun.

Können mit Druck und Angst höhere Leistungen des Einzelnen erreicht werden? Im Prinzip gelingt dies nur in Unternehmen, wo früher ein großer Schlendrian herrschte, und dann auch **nur sehr kurzfristig**.

Die "Mitarbeiter-Steuerung" mit Druck und Angst zerstört die Vertrauensbasis. Der Mitarbeiter wird vom Vorgesetzten zum "Mittel zum Zweck" entwürdigt. Wut oder Abfedern des Drucks durch Gleichgültigkeit/Resignation sind die Folge. Die ihm aufgedrückten Ziele sind nicht die seinen. Der Mitarbeiter wird jede Chance nutzen, sich den ihm durch Zwang auferlegten Verpflichtungen zu entziehen. Die üblichen Planungsfehler und Informationsdefizite geben ihm hierzu vielfältige Möglichkeiten, "Dienst nach Vorschrift" zu spielen. Ein Ansteigen von Qualitätsfehlern, Maschinenfehlern und Blindleistungen machen erfahrungsgemäß temporäre Steigerungen von Einzelleistungen wieder zunichte.

Welche besseren Mittel haben Führungskräfte, notwendige Leistungssteigerungen zu erzielen? Setzen Sie auf Vertrauen und Partnerschaft.

- Erklären Sie den Mitarbeitern ausführlich, warum gestiegene Anforderungen im Wettbewerb (z.B. Preissenkungen, höhere Qualität) auch eine Leistungssteigerung des einzelnen Mitarbeiters erfordern.
- Bitten Sie Ihre Mitarbeiter um Vorschläge, wie aufgrund ihrer Erfahrungen die Qualität und Produktivität am Arbeitsplatz gesteigert werden kann und welche Voraussetzungen eventuell geschaffen werden müssen, um Liefertermine zu verkürzen.
- Machen Sie zusammen mit Ihren Mitarbeitern aus dem Ihnen von der Unternehmensleitung vorgegebenen Ziel ein gemeinsames Ziel mit Teilzielen und Maßnahmenplänen für z.B. Produktivitätserhöhungen, Qualitätsverbesserungen usw.
- Informieren Sie großzügig, bleiben Sie im Dialog mit Ihren Mitarbeitern. Werben Sie um deren Unterstützung, anstelle zu befehlen. Freiwilliges Tun aus Überzeugung - das ist Selbstmotivation - ist immer erfolgreicher als Handeln unter Zwang.

Umsetzung am Tag?

* = Mitarbeiterin

Ganzheitliche, sinnorientierte Mitarbeiterführung

Führungsbrief 06

Haben Sie Freude an Ihrer Arbeit?

Wenn Sie keine Freude an Ihrer Arbeit haben, was geben Sie an Ihre Mitarbeiter weiter? Ihren Frust? Ihre Verärgerung? Ihre Gleichgültigkeit oder Resignation?

Was hindert Sie, Freude an Ihrer Arbeit zu haben? Was stört Sie, was ärgert Sie? Was passt Ihnen nicht?

Sich über die Verhältnisse im Betrieb, über Chefs und Mitarbeiter zu ärgern, bedeutet unnötige Energieverschwendung. Zu resignieren, sich ein dickes Fell (Gleichgültigkeit) zuzulegen, beinhaltet die Gefahr, unaufmerksam zu sein und zu häufig Fehler zu machen. Wenn man seine eigene Arbeit nur mittelmäßig bis schlecht macht, gefährdet man die eigene Sicherheit. Wenn jeder das macht, ist der Betrieb bald pleite.

Sie als Vorgesetzter sind für Ihre Mitarbeiter das Vorbild. Verfallen Ihre Mitarbeiter ebenfalls in eine Frustration oder Gleichgültigkeit, so liegt ihre Produktivität auf niedrigerem Niveau als bei Wettbewerbern. Da Sie letztlich für die Ergebnisse Ihrer Kostenstelle verantwortlich sind, gefährdet das Ihre Sicherheit und die Arbeitsplätze der Mitarbeiter. Wer wird das schon wollen? Wie sieht also die Lösung des Problems aus?

Wie können Führungskräfte Freude an Ihrer Arbeit gewinnen?

1. Machen Sie eine Liste aller Faktoren, über die Sie sich ärgern.
2. Beschließen Sie, diesen Zustand zu ändern. Ändern Sie Ihre Denkweise vom Negativen zum Positiven, indem Sie die wichtigsten 3 negativen Aspekte in Ihrer Arbeit zum Ziel einer persönlichen Verbesserungs-Strategie machen.
3. Überlegen Sie, welche Probleme Ihr Vorgesetzter mit Ihnen und Ihrer Abteilung bzw. Kostenstelle hat, insbesondere mit Wirkung auf seinen Chef, der von ihm gute Ergebnisse verlangt und Druck macht. Haben Sie Verständnis für sein Verhalten. Bitten Sie auch Ihre Mitarbeiter um ihr Verständnis für den Vorgesetzten.
4. Welche Erwartungen stellt Ihr Vorgesetzter an Sie und Ihre Abteilung, die z.Zt. nicht voll erfüllt werden?
5. Investieren Sie etwas Zeit, ggfs. auch Freizeit, um die Situation so zu verbessern, dass Sie mit Ihren Ergebnissen die Erwartungen Ihres Chefs erfüllen. Wenn Sie einen Plan gemacht haben, besprechen Sie ihn mit Ihren wichtigsten Mitarbeitern und verbessern Sie ihn gemeinsam. Setzen Sie sich gemeinsam Ziele und Teilziele zur Plan-Realisierung mit Terminen. **Nehmen Sie die Herausforderung kreativ an.**
6. Je besser Sie und Ihre Abteilung die Erwartungen ihres Chefs erfüllen, um so mehr werden Sie von ihm akzeptiert und umso sicherer sind Ihre Position und die Arbeitsplätze Ihrer Mitarbeiter. Dann macht Ihnen Ihre Arbeit auch wieder Freude, die Sie an Ihre Mitarbeiter weitergeben.

Ganzheitliche, sinnorientierte Mitarbeiterführung

Führungsbrief 07

Möchten Sie eine Führungskraft oder nur eine Leitungskraft sein?

Wissenschaftler sagen: " Die meisten Unternehmen werden übermäßig "geleitet" und zu wenig "geführt". Warum gibt es dieses Problem? Weil nicht sorgfältig zwischen den beiden Funktionen "Leiten" und "Führen" unterschieden wird.

Leiten heißt: Ziele durch Menschen erreichen zu wollen. Die Mittel des Leitens sind Planen, Organisieren, Delegieren, Entscheiden, Koordinieren, Kontrollieren. Leiten ist immer auf äußeres, zweckgerichtetes Handeln gerichtet. Der Mitarbeiter* (Mensch) ist hier für Leitungskräfte immer nur Mittel zum Zweck, Objekt ihrer Entscheidungen und ihres Handelns. Überwiegendes Leiten erzeugt eine Misstrauenskultur.

Führen (siehe hierzu Führungsbrieфе 2-4) heißt: Ziele mit Menschen zu erreichen durch ein wertorientiertes Verhalten, d.h.

Dienstleister für Mitarbeiter sein, Mitarbeitern Erfolgserlebnisse bei ihrer Arbeit zu verschaffen und zwischenmenschliche Beziehungen positiv zu gestalten.

Führen setzt voraus: Eine positive innere Einstellung zu den Mitarbeitern, um Sinn in die Arbeit und in die beiderseitigen Beziehungen zu bringen, als Sinnangebot für die Mitarbeiter. Die Arbeit muss Freude machen. Die Mitarbeiter sollen gern zur Arbeit kommen.

Wer von den Mitarbeitern besondere Anstrengungen (Leistung) fordert, muss Sinn bieten, lehrt der Soziologe Dr. Walter Böckmann. Sinn bedeutet, Werte zu verwirklichen, wie z.B. eine schöpferische Arbeit zu tun oder positive soziale Beziehungen herzustellen, jemand zu mögen, wie auch Zuneigung und Wertschätzung zu erleben.

Welche Werte müssen von Führungskräften täglich verwirklicht werden, damit Mitarbeiter Sinn und Freude in ihrer Arbeit erleben können, damit eine Vertrauenskultur entsteht?

- Mitarbeitern weitgehend selbständiges Arbeiten ermöglichen
- Verzicht auf häufige misstrauisch-ängstliche Kontrollen
- Anstelle von Unterforderung und Überforderung den Mitarbeitern eine Aufgabe geben, die zu ihrer individuellen Leistungsfähigkeit passt
- Positive zwischenmenschliche Beziehungen zu den Mitarbeitern aufbauen
- Sehen Sie auf die positiven Eigenschaften Ihrer Mitarbeiter, stärken Sie diese durch ein Verhalten der Achtung, Anerkennung und Wertschätzung
- Praktizieren Sie Offenheit, Ehrlichkeit, Achtung, Gerechtigkeit, Verständnis, Toleranz, Hilfsbereitschaft und Berechenbarkeit.

Ganzheitliche, sinnorientierte Mitarbeiterführung

Führungsbrief 08

Ist autoritäres Führungsverhalten akzeptabel? Ist es ein Führungsstil?

Viele Führungskräfte fühlen sich sicherer, wenn sie ihre Mitarbeiter* unselbständig halten und sie weitgehend nur nach Anweisungen arbeiten lassen. Sie möchten sich unentbehrlich machen, indem sie möglichst wenig an Entscheidungsvollmachten delegieren und Mitarbeiter* möglichst wenig mitreden lassen. Sie wollen alles besser wissen, immer überlegen sein. Sie lassen dadurch die Mitarbeiter immer wieder spüren, wer der Boss ist.

Dem eigenen Vorgesetzten gegenüber kann die autoritäre Führungskraft sich dann beklagen, was sie für schlechte Mitarbeiter hat. Doch wer hat den größten Teil der Mitarbeiter unselbständig gemacht? Die autoritäre Führungskraft, die sich aus Angst vor dem Verlust an Einfluss und Autorität und aus Geltungssucht nicht die Mühe gemacht hat, die Mitarbeiter zu entwickeln. Die Mitarbeiter haben inzwischen resigniert und gelernt, dass das Leben einfacher ist, wenn man dem autoritären Vorgesetzten zum Munde redet, nach Anweisungen fragt (Wie hätten Sie es denn gern?) und nach Anweisung handelt.

Autoritäres Verhalten ist kein Zeichen von „Führung“ und damit kein Führungsstil, sondern ein die Mitarbeiter demotivierendes Leiten, das dem Unternehmen Schaden zufügt.

Autoritäre Führungskräfte kritisieren viel, meist berechtigt, weil ihre eher freudlos und unkonzentriert unter ihnen arbeitenden Mitarbeiter häufig Fehler machen, und zum Teil ungerecht, um ihre Machtposition auszuspielen. Die Mitarbeiter gewöhnen sich meist daran. Autoritäres Verhalten erzeugt Angst, Frustration, Gleichgültigkeit. Die Eigeninitiative von Mitarbeitern wird damit erstickt. Die Führungskraft schneidet sich zugleich auch von Informationen von unten ab. Nach Anweisungen handelnde Mitarbeiter lassen ihren Vorgesetzten bei Fehlentscheidungen (Widerspruch ist nicht erlaubt) meistens voll auflaufen. Wenn sich der Mitarbeiter einen abweichenden Vorschlag erlaubt, sagt ihm nämlich sein Vorgesetzter, er sei schließlich der Chef und entscheide allein.

Warum verhält sich eine Führungskraft autoritär? Sie hat Angst, als Mensch nicht anerkannt, nicht akzeptiert zu werden, nicht überzeugen zu können, weil es ihr an innerer Sicherheit fehlt. Das autoritäre Gebaren im Äußeren soll diese innere Unsicherheit, die dahinterstehenden Minderwertigkeitskomplexe überspielen. Autoritäres Gebaren mit ständigem „Sich-durchsetzen-wollen“ ist ein Zeichen persönlicher Schwäche.

Mit diesem Verhalten werden Führungskräfte als starke Persönlichkeit anerkannt:

- Arbeiten Sie mit Ihren Mitarbeitern partnerschaftlich zusammen.
- Beziehen Sie den Rat und die Erfahrungen Ihrer Mitarbeiter in Ihre Überlegungen, Planungen und Entscheidungen ein. Fragen Sie Ihre Mitarbeiter.
- Gute Vorschläge von Mitarbeitern anstelle der weniger guten eigenen Ideen umzusetzen, ist ein Zeichen von echter Stärke. Sie gewinnen damit an Autorität. Geben Sie eigene Fehler und Schwächen zu.
- Schenken Sie Vertrauen, seien Sie Freund und Helfer!

Umsetzung am Tag?

* = Mitarbeiterin

Ganzheitliche, sinnorientierte Mitarbeiterführung

Führungsbrief 09

Führungsstile - Ist weiches Führungsverhalten akzeptabel?

Weichheit ist der Gegensatz von Härte, von autoritärem Verhalten. Weichheit und Härte sind ein Zeichen von Charakterschwäche, ein Ausdruck von Unsicherheit und Angst. Weichheit ist ein fast ständiges Nachgeben bei Wünschen von Mitarbeitern* unter Zurückstellung der vorrangigen Interessen des Betriebs. Härte ist dagegen fast ständige Unnachgiebigkeit gegenüber Wünschen ohne das Streben nach einer vernünftigen Balance zwischen Betriebsinteressen und Mitarbeiterbedürfnissen.

Vorgesetzte mit weichem „Führungsverhalten“, einem Verhalten des „laisser-faire“ (übersetzt: „geschehen lassen“), eignen sich fast nie zur Leitung und Führung von Mitarbeitern*. Die Mitarbeiter tanzen ihnen auf dem Kopf herum und bringen nur niedrige Leistungen mit geringem Interesse an Qualitätsarbeit. Leiten und Führen haben das Erreichen von Zielen durch Mitwirken der Mitarbeiter im Visier. Die Führungskraft hat durch Leiten die sachlichen Abläufe bei der Arbeit der Mitarbeiter zu gestalten und durch Führen ein sinnorientiertes Miteinander und Füreinander zu schaffen.

Weichheit im Verhalten des Vorgesetzten ist genau genommen kein Führungsstil, sondern ein gewolltes und nicht gekonntes Führen ohne ein gekonntes Leiten, das den Egoismus der Mitarbeiter fördert. Ein „weicher“ Vorgesetzter wird als solcher geduldet, wird aber nicht als echter Vorgesetzter oder als Führungspartner anerkannt und wird auch nicht geachtet. Er wird nur als sich anbietender „Kumpel“ ertragen.

Die Weichheit eines Vorgesetzten ist darauf zurückzuführen, dass er Angst hat, von seinen Mitarbeitern nicht „geliebt“, nicht anerkannt zu werden. Er möchte es möglichst allen Mitarbeitern recht machen, sie zu jeder Zeit zufriedenstellen, um von jedem seiner Mitarbeiter Zuneigung zu erfahren. Diese Wünsche sind jedoch unrealistisch. Keiner kann es allen Menschen in seiner Umgebung ständig recht machen oder sie zufriedenstellen. Es gibt einfach zu viele unterschiedliche Menschen mit zu vielen unterschiedlichen Wünschen und Motiven. Führungskräfte müssen das Gesamtwohl anstreben.

So werden Sie als Führungskraft von Ihren Mitarbeitern geachtet und anerkannt:

- Achten Sie Ihre Mitarbeiter im Äußeren (Höflichkeit) und im Inneren, indem Sie sie als gleichwertig zu sich behandeln.
- Erarbeiten Sie mit Ihren Mitarbeitern die abteilungseigenen Ziele, die sie gemeinsam erreichen wollen oder erarbeiten sie gemeinsam die Maßnahmen, mit denen sie die vom Management vorgegebenen Ziele (Gesamtwohl) erreichen wollen.
- Praktizieren Sie Klarheit und Einfachheit bei allen Vorhaben, Zielen, Informationen usw. sowie Festigkeit und Konsequenz. Festigkeit ist der Mittelweg (Balance) zwischen Weichheit und Härte. Festigkeit fordert die Einhaltung von Vereinbarungen ein und zieht unbeirrbar auch Konsequenzen bei Nichteinhaltung!

Ganzheitliche, sinnorientierte Mitarbeiterführung

Führungsbrief 10

Haben Vorgesetzte Anspruch auf Achtung und Anerkennung durch ihre Mitarbeiter* ?

Ein Vorgesetzter hat in der Regel mehr Verantwortung und mehr Kompetenzen als seine Mitarbeiter. Vorgesetzte werden von in der Hierarchie-Rangordnung höher eingestuften Chefs zum Leiter einer Gruppe, Abteilung oder eines Bereichs ernannt. Ihnen wird die Leitungs- und Führungsaufgabe für eine Anzahl von Mitarbeitern übertragen. Sie erhalten damit die Befugnis, ihren Mitarbeitern den Arbeitsplatz und die zu erfüllenden Aufgaben zuteilen und Arbeitsanweisungen vorgeben zu dürfen.

Ein Amtsinhaber hat nicht zwangsläufig auch das Recht, die Mitarbeiter zwingen zu können, ihn als Vorgesetzten anzuerkennen und zu achten. Es gibt keine Arbeitsverträge, in denen sich die Mitarbeiter zur Anerkennung ihrer Vorgesetzten verpflichten müssen.

Vorgesetzte wünschen sich in der Regel, als Chef (Amtsautorität), als Fachmann (Fachautorität) und als Vertrauensperson bzw. Führungspartner (Führungsautorität) anerkannt und respektiert zu werden. Das Wort „Autorität“ wird vom Lateinischen „auctoritas“ hergeleitet, was neben anderem soviel wie „Vorbild, Ermächtigung, Vollmacht“ bedeutet. Autorität heißt somit, Vorbild zu sein, Vollmacht zu haben.

Führungskräfte können ihre Respektierung als Amtsautorität erzwingen. Denn die Mitarbeiter müssen ihre Anweisungen ausführen, weil sie sich sonst der Arbeitsverweigerung schuldig machen. Auf der hierarchischen Rangordnung steht der Vorgesetzte über ihnen und seine Mitarbeiter sind ihm nicht gleichberechtigt.

Als Fachmann wird ein Vorgesetzter nur anerkannt, wenn er bei den in seinem Verantwortungsbereich durchzuführenden Aufgaben über mehr Wissen und mehr Erfahrung verfügt als seine Mitarbeiter und wenn er damit seinen Mitarbeitern bei Problemen mit Rat und Hilfe zur Seite steht, also Hilfsbereitschaft vorlebt.

Als Vertrauensperson und Führungspartner kann der Vorgesetzte nur Anerkennung und Achtung erlangen, wenn er seine Mitarbeiter als ihm gleichwertige Person achtet, zu ihnen zwischenmenschliche Beziehungen herstellt und sich als ihr Dienstleister versteht. Echter Team-Geist entsteht nur, wenn ein Vorgesetzter sich zu seinen Mitarbeitern voll partnerschaftlich verhält, ihnen Wertschätzung zukommen lässt und nur Erster unter Gleichen sein will. Er muss durch Persönlichkeit überzeugen!

Wie erhalten Führungskräfte die Anerkennung ihrer Mitarbeiter?

- sich als Vorbild die Achtung und das Vertrauen ihrer Mitarbeiter erwerben
- durch Aufbau positiver zwischenmenschlicher Beziehungen, echtes Interesse am Wohlergehen der Mitarbeiter, Glaubwürdigkeit
- sich Zeit für ihre Probleme nehmen, durch Zuhören
-

Umsetzung am Tag?

* = Mitarbeiterin

Ganzheitliche, sinnorientierte Mitarbeiterführung

Führungsbrief 11

Führungskräfte sind für die Gesundheit ihrer Mitarbeiter* verantwortlich!

Sie sind verantwortlich für die körperliche Unversehrtheit ihrer Mitarbeiter, also dass sie möglichst keine Arbeitsunfälle erleiden. Des Weiteren sind sie auch für die psychische Gesundheit - oder wie Wissenschaftler sagen - sogar für das psychische Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter am Arbeitsplatz verantwortlich. Denn Beeinträchtigungen des psychischen Wohlbefindens der Mitarbeiter haben erhebliche kostenmäßig negative Auswirkungen auf das Unternehmen. In Bezug auf das Wohlbefinden von Arbeitnehmern ist der Bereich „Arbeit“ von größerer Bedeutung als andere Lebensbereiche.

Für Professor Bernhard Badura (Uni Bielefeld) ist Gesundheit die Befähigung von Menschen, ihre Aufgaben zu bewältigen und ihre Gefühle zu regulieren, sodass ein positives seelisches und körperliches Befinden erhalten oder wiederhergestellt wird. Dies kann durch 4 Bausteine der Arbeits- und Organisationsgestaltung erreicht werden: Gestaltung von Aufgaben, sozialen Beziehungen, Handlungsspielräumen und Qualifikation. Für Mitarbeiter ist es wichtig, dass sie Handlungsspielräume haben und dass sie ihre Qualifikation erweitern, zumindest jedoch den steigenden und sich verändernden Anforderungen anpassen können. Von größerer Bedeutung ist jedoch die Gestaltung von Aufgaben und sozialen Beziehungen.

Aufgaben, die ein Nachdenken, eigenständige Urteilskraft und Initiative erfordern, haben einen gesundheitsfördernden Einfluss.

Sie steigern die Fähigkeit zur Bewältigung von Problemen und zur Regulierung der Gefühle - hin zu mehr Zufriedenheit, auch bei gelegentlichen Misserfolgen und fördern die Bildung eines positiven Selbstwertgefühls. Von besonderer Bedeutung ist auch die Sinnhaftigkeit der zu erledigenden Aufgaben. Mitarbeiter werden mit schwierigen Problemen oder Situationen um so besser fertig, je sinnvoller die zu bewältigende Aufgabe erscheint und wenn sie mit Selbstvertrauen und Selbstwertgefühl an die Sache herangehen.

Positiv empfundene soziale Kontakte

und als unterstützend und hilfreich empfundene zwischenmenschliche Beziehungen und Kommunikationen am Arbeitsplatz sind sehr gesundheitsfördernd. Umgekehrt verursachen „Mobbing“ (Schikanieren, Anpöbeln) und soziale Isolation am Arbeitsplatz beim Mitarbeiter schwere psychische und körperliche Schäden, wenn sie von ihm längere Zeit zu erleiden sind. Positiv erlebte Beziehungen zu Arbeitskollegen und Vorgesetzten, eine Kultur der Offenheit, des Vertrauens und der Gegenseitigkeit stärken die Gesundheit, wirken sich positiv auf Produktivität und Qualität der Arbeit aus.

➤ **Verantwortungsbewusste Führungskräfte überprüfen die Gestaltung der Aufgaben für ihre Mitarbeiter und bemühen sich um positive soziale Kontakte - fördern die Gesundheit ihrer Mitarbeiter!**

Ganzheitliche, sinnorientierte Mitarbeiterführung

Führungsbrief 12

Der Vorgesetzte als Puffer zwischen „oben“ und „unten“

In den Aufgabenbeschreibungen japanischer Führungskräfte heißt es, dass sie von ihrem Vorgesetzten erhaltene Anweisungen zuerst „verdauen“ sollen, bevor sie diese Anweisungen an ihre Mitarbeiter* weitergeben.

Anweisungen von „oben“ sollten so beschaffen sein, dass sie von den ausführenden Mitarbeitern verstanden und akzeptiert werden. Das ist nicht immer der Fall. Vorgesetzte höherer Hierarchie-Ebenen können auch nicht perfekt sein. Zeitmangel, Hektik und Stress führen oft dazu, dass mit knappen Worten Maßnahmen angeordnet werden, ohne die Wirkung dieser Worte und Maßnahmen auf Mitarbeiter*innen zu bedenken. In solchen Fällen sollten die ihnen zugeordneten Führungskräfte eine Pufferfunktion übernehmen. Sie sollten die erhaltenen Anweisungen so mundgerecht weitergeben, dass ein Einverständnis der betroffenen Mitarbeiter oder zumindest deren Einsicht in das Notwendige erreicht wird.

Führungskräfte wurden zum Führungsverhalten ihrer Vorgesetzten befragt. Soweit es mit dem Vorgesetzten sachliche Probleme gab, konnten die nachgeordneten Führungskräfte die Auswirkungen des Verhaltens ihrer Vorgesetzten auf ihre Mitarbeiter weitestgehend abmildern, also puffern. Zu diesen sachlichen Problemen zählten z.B. der nicht optimale Einsatz von Mitarbeitern, unklare oder unübersichtliche organisatorische Abläufe, fehlende Umsetzung versprochener Maßnahmen, fehlende frühzeitige Informationen oder mangelnde Unterstützung bei der gemeinsamen Behebung von Fehlern.

Wenn Chefs ihre Führungskräfte nicht oder zu wenig achten (fehlende Höflichkeit) oder sie als Person nicht als gleichwertig ansehen, sich nicht um Gerechtigkeit bemühen, können die hierdurch erlebten Kränkungen als seelische Verletzungen von den Betroffenen gegenüber ihren Mitarbeitern nicht gepuffert werden. Gleiches gilt für die Kategorien: fehlendes Vertrauen, Vorurteile, fehlendes Zuhören, fehlendes Anerkennen von Leistungen und für abwertendes Kritisieren.

Schlussfolgerung: Höhere Vorgesetzte sollten sensibler werden für ihr Verhalten, das seelische Verletzungen bei ihren Führungskräften verursachen kann. Das schlägt letztlich durch bis zur Sachbearbeiter- oder Werker-Ebene und verursacht dort die bekannte „innere Kündigung“. Mitarbeiter tun dann nur noch das Nötigste. Wer kann das wollen? Führungskräfte sollten seelisch stabiler sein als ihre Mitarbeiter und nicht jedes Wort auf die Goldwaage legen, also auch mehr Verständnis für unter starkem Druck stehende Vorgesetzte haben. Falls Sie das Gefühl haben, Sie werden als Puffer „missbraucht“, sollten Sie ein freundliches Wort darüber mit ihrem Vorgesetzten reden, insbesondere, welche Gefühle sein Verhalten bei Ihnen hervorruft.

Was können Führungskräfte tun, um ein wirksamer Puffer zwischen höheren Vorgesetzten und ihnen zugeordneten Mitarbeitern zu sein?

- Geben Sie nicht gleich jede Anweisung Ihrer Vorgesetzten in gleicher Formulierung an Ihre Mitarbeiter weiter, wenn sie unerwünschte Wirkungen auslösen könnte.
- Übersetzen Sie die Anweisung Ihres Vorgesetzten in eine Sprache, die jeder Ihrer Mitarbeiter versteht.
- Vermitteln Sie den SINN der Anweisung. Werben Sie um Einsicht und Akzeptanz.
- Wenn die Anweisung Ihres Vorgesetzten nicht schlüssig ist, weisen Sie ihn darauf hin.
- Wenn Ihr Vorgesetzter den Druck auf Sie durch unklare Anweisungen zu groß werden lässt, sprechen Sie sich mit ihm aus.
-

Umsetzung am Tag?

* = Mitarbeiterin

Ganzheitliche, sinnorientierte Mitarbeiterführung

Führungsbrief 13

Was wird von Führungskräften erwartet? Leistung oder Nutzen?

Die Arbeit einer Führungskraft umfasst eigene Sacharbeit (Menge, Qualität), auch das Einhalten von Terminen, Ausführen von Planungen, das Vereinbaren von Zielen, Lösen unerwarteter Probleme, Koordinieren, Verhandeln, effektive Mitarbeiterführung usw.. Weil von Führungskräften Leistung erwartet wird, bemühen sie sich, diese zu erbringen. Aber ist Leistung der richtige Beurteilungsmaßstab für Führungskräfte?

Bei der Leistung legt der Handelnde den Beurteilungsmaßstab meist selber fest zu seinen Bedingungen. Nutzen bieten, bedeutet dagegen, sich den Maßstab des Empfängers zu eigen zu machen. Kunden wollen Nutzen geliefert bekommen, das heißt ihre berechtigten sachlichen und persönlichen Erwartungen erfüllt bekommen. Leistung und Nutzen zu bieten, können beim Leistenden identisch sein, sind es aber nicht zwangsläufig.

So können die Vorstellungen über gewünschte Nutzenmerkmale, z.B. über Qualität, Termineinhaltung oder über Verhaltensmerkmale (Service) auseinanderlaufen. Dann glaubt der Lieferant, eine „Leistung“ erbracht zu haben. Für den Kunden ist es aber solange kein Nutzen, wie seine Erwartungen nicht voll erfüllt wurden. Erst die aus Sicht des Kunden voll erfüllte Erwartung (= Nutzen) beinhaltet für ihn zugleich eine Leistung, für die er bezahlt. Anderenfalls ist er unzufrieden und wendet sich ab.

Innerbetrieblich hat eine Führungskraft auch Kunden, z.B. Vorgesetzte, Mitarbeiter*, Kollegen. Die Leistung einer Führungskraft kann hoch und der Nutzen gering sein. Eine Führungskraft wird für den Nutzen bezahlt, den sie bietet. Eine gute Führungskraft wird sich bemühen, die berechtigten Erwartungen ihres Vorgesetzten zu erfüllen, sowie auch ihren Mitarbeitern und Kollegen möglichst viel Nutzen zu bieten. Bietet sie ihren Mitarbeitern keinen oder zu wenig Nutzen, so wird sie als "Führer" nicht akzeptiert. Sie kann dann das volle Nutzenpotential ihrer Mitarbeiter nicht wecken. Deren Fehlzeiten, die mitarbeiterbedingten Qualitätsfehler und Nachlässigkeiten steigen an. Dadurch ist ihr Nutzen als Führungskraft für das Unternehmen letztlich gering. Sie „verdient“ nicht ihr volles Einkommen. Gleiches gilt für die Zusammenarbeit mit Kollegen, wenn deren berechnete nutzenorientierte Erwartungen nicht erfüllt werden.

Führungskräfte sind wertvolle Nutzenbieter, indem sie:

- ihre Leistung an den berechtigten Maßstäben und Bedürfnissen ihrer Kunden ausrichten
- wissen, nur wer als Führungskraft den Mitarbeitern, Kollegen und dem Vorgesetzten Nutzen bietet, „verdient“ sein Einkommen
- verinnerlichen, dass nur derjenige, der mit seiner Arbeit anderen Menschen dient, das Gesamtwohl (Unternehmen) fördert und sich damit unentbehrlich macht.

Ganzheitliche, sinnorientierte Mitarbeiterführung

Führungsbrief 14

Bedeutung des Informierens

Befragungen von Mitarbeitern* zeigen immer wieder, dass sie sich ungenügend informiert fühlen. Der Mangel an Informationen betrifft die Durchführung der eigenen Arbeit, wie auch gewünschte Informationen über das größere Arbeitsplatzumfeld (Abteilung, Geschäftsbereich, Werk) und das Unternehmen als Ganzes.

Führungskräfte, die über Informationen verfügen, geben sie oft nicht weiter. Auch auf Fragen der Mitarbeiter hüllen sich manche Führungskräfte in geheimnisvolles Schweigen oder machen nur Andeutungen. Das verärgert erst recht die Mitarbeiter, weil sie sich von ihrem Vorgesetzten nicht geachtet fühlen. In solch einem Fall liegt eine klare Abwertung der Mitarbeiter vor. Das hat zur Folge, dass die Mitarbeiter ihren Vorgesetzten als "Führer" abwählen. Er verliert ihr Vertrauen, verliert ihre geistige (innere) Unterstützung.

Andere Führungskräfte informieren zu wenig, weil sie es vergessen, Informationen weiterzugeben oder es sind ihnen andere Tätigkeiten wichtiger als die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter. Welche Wirkung hat es auf die Mitarbeiter? Auch hier fühlen sich die Mitarbeiter vom Vorgesetzten nicht geachtet. Es entsteht Misstrauen, das sich immer mehr vergrößert.

Wer keine oder zu wenig Informationen erhält, sucht sie bei Kollegen oder erfährt sie von den eigenen Mitarbeitern. Letzteres ist für die Führungskraft blamabel. Wer seine eigenen Mitarbeiter nicht rechtzeitig und umfassend informiert, riskiert dabei, dass sich Gerüchte und Misstrauen bis zur Unruhe breitmachen. dass die Mitarbeiter häufig zusammenstehen und klatschen, dass insgesamt die Arbeitsmenge und die Qualität darunter leiden.

Besonders wichtig ist das informatorische Gespräch, wenn Mitarbeiter Aufgaben durchführen sollen, die sie aus ihrer Sicht zwangsläufig nicht als sinnvoll erkennen können, z.B. Arbeiten zu machen, die Qualitäts- oder Terminrisiken beinhalten.

Wenn es Gründe gibt, solche Arbeiten trotz der vorher erkennbaren Qualitäts- oder Terminrisiken durchführen zu müssen, sollten diese Gründe den Mitarbeitern gut verständlich dargelegt werden. Die Mitarbeiter müssen diese Entscheidung nachvollziehen können und den Eindruck gewinnen, dass sie in dieser Situation auch nicht anders hätten entscheiden können.

Richtiges Informationsverhalten von Führungskräften:

- Informieren Sie rechtzeitig, offen und großzügig! Informieren ist vorrangig eine Bringschuld, soweit es nicht als Holschuld vereinbart wurde.
- Mit gutem Informationsverhalten zeigen Sie Ihren Mitarbeitern Achtung, Vertrauen und Wertschätzung.
- Holen Sie sich benötigte und Ihnen fehlende Informationen.
- Falls Sie von den Mitarbeitern gewünschte Informationen nicht bekommen, bitten Sie sie um Verständnis für die Situation. Interessieren Sie sich für ihre Sorgen!

Ganzheitliche, sinnorientierte Mitarbeiterführung

Führungsbrief 15

Unser Mitarbeiter/ unsere Mitarbeiterin - Was ist das für ein Mensch?

Führungskräfte sind für die Sicherstellung organisatorischer Abläufe und für das Erreichen von Zielen in ihrem Bereich (mit wenigen oder vielen Mitarbeitern*) verantwortlich.

Oft genug erwarten Führungskräfte von Ihren Mitarbeitern nur, dass sie nach Ablaufplan "funktionieren", also wie ein menschlicher Roboter Höchstleistungen erbringen. In der Regel tun sie das für diese Führungskräfte selten oder gar nicht. Dann sind Führungskräfte enttäuscht von ihren Mitarbeitern und gehen dazu über, ihnen Druck zu machen. Daraufhin werden die Ergebnisse etwas besser, bleiben aber hinter den Möglichkeiten der Mitarbeiter immer noch weit zurück, weil es die Mitarbeiter nicht motiviert, nur ein Arbeitsfaktor, ein menschlicher Roboter zu sein. So fragen sich die Führungskräfte manchmal: „**Mit was für Menschen habe ich es bloß zu tun?**“

Was für ein Mensch ist nun der Mitarbeiter tatsächlich? Unsere Mitarbeiter wollen zunächst in ihrem Beruf, mit ihrer Tätigkeit, Geld verdienen. Bietet ihnen ihre Tätigkeit aber nicht mehr als das notwendige Geld, so werden sie schnell unzufrieden oder gleichgültig gegenüber den Anforderungen in ihrer Arbeit. Die Mitarbeiter wollen in ihrer Tätigkeit ihre Fähigkeiten einsetzen, sie gegebenenfalls auch erst erproben; sie wollen mit ihren Fähigkeiten herausgefordert werden. Sie wollen die mit ihren Fähigkeiten erbrachten Leistungen auch anerkannt sehen und sich dadurch als wertvoller Mensch bestätigt sehen.

Mitarbeiter, die mit ihrer Leistungsfähigkeit nur kleine Fortschritte machen können, wollen ermutigt werden. Wenn unsere Mitarbeiter diese Bestrebungen nicht mehr haben, sind sie durch ihr soziales Umfeld, zum Teil auch durch schlechte Führung entmutigt, enttäuscht und letztlich abgestumpft worden. Sie trauen sich nichts anderes mehr zu. Sie trauen auch anderen nicht mehr. Ihr Selbstwertgefühl ist gering. Diese Fälle zählen eher zu den wenigen Ausnahmen, beeinträchtigen aber das Gesamtergebnis. Diese enttäuschten oder entmutigten Mitarbeiter brauchen zuerst Verständnis und dazu Ermutigung. Sie brauchen einfach mehr Fürsorge, mehr wohlwollende Ansprache und Akzeptanz als die "starken" Mitarbeiter.

Unsere Mitarbeiter wollen als ganzheitliche Wesen in einem seelisch-geistigen Umfeld arbeiten, in dem sie sich wohlfühlen, in dem sie trotz notwendiger hoher Leistungsanforderungen Wohlwollen, Toleranz, Achtung, Fürsorge und Geborgenheit erleben. Das betrifft ihre Beziehung zu Vorgesetzten und Kollegen. Sie wollen mitdenken, mitreden und mitentscheiden dürfen oder zumindest ernsthaft angehört werden. Dann gibt ihnen ihre Arbeit Sinn und Freude und sie geben freiwillig höhere Leistungen als unter Druck, der nur Gegendruck erzeugt. **Der Mensch lebt eben nicht vom Brot und für Brot allein.**

Führungskräfte arbeiten mit Ihren Mitarbeitern besser zusammen, indem sie

- ihnen Herausforderungen und Erfolgserlebnisse bieten.
- sie zum Mitdenken anregen, sie mitreden lassen und ihnen ernsthaft zuhören.
- sie ermutigen, Fortschritte in ihrem Leistungsvermögen zu machen, sich mehr zuzutrauen.
- die Leistungen der Mitarbeiter anerkennen und dafür sorgen, dass sie sich bei ihrer Arbeit wohlfühlen.

Umsetzung am Tag?

* = Mitarbeiterin

Ganzheitliche, sinnorientierte Mitarbeiterführung

Führungsbrief 16

Bin ich für meine Mitarbeiter* oder gegen sie?

Wer zusammen mit anderen Menschen überdurchschnittliche Leistungen erreichen will, muss für die Menschen sein, mit denen er zusammenarbeitet. Wer sich innerlich gegen Mitarbeiter oder Kollegen einstellt, wer sie persönlich nicht mag, erreicht damit, dass die Betroffenen den ihnen negativ gegenüberstehenden Vorgesetzten oder Kollegen auch nicht mögen. Die Betroffenen lassen innerlich einen "Rolladen" herunter, der nur spaltweise geöffnet wird, um Anweisungen oder Informationen entgegenzunehmen oder zu erfragen. Sie leisten nur das Notwendigste oder eher weniger. Sie sagen "ja, ja", hören aber nicht richtig zu und machen am Ende auch nicht das, was man von ihnen erwartet. Sie haben kein Interesse daran, jemand zu unterstützen, der sie nicht mag.

Die gleiche Reaktion der Betroffenen ergibt sich, wenn ihnen jemand gleichgültig gegenübersteht. Oft sagen Führungskräfte: "Ich habe nichts gegen den Mitarbeiter "X". Das bedeutet dann, dass diese angeblich neutrale Führungskraft nicht für den Mitarbeiter ist, sondern gegen ihn. Im seelisch-geistigen Bereich gibt es keine neutrale Position, sondern nur für jemand oder gegen jemand zu sein.

Führungskräfte werden zu ca. 50% dafür bezahlt, dass sie das volle Leistungspotential ihrer Mitarbeiter im Unternehmen zur Wirkung bringen. Wenn sie gegen einige Mitarbeiter sind, blockieren sie einen großen Teil der Energien dieser Mitarbeiter. Sie vergeuden wertvolle Energiepotentiale, weil sie diesen Mitarbeitern den Sinn in ihrer Arbeit entziehen. Auf welche Rechtsgrundsätze wollen sich solche Führungskräfte auf Dauer stützen, ihr volles Gehalt bezahlt zu bekommen, wenn sie ihre übernommene Pflicht einer effektiven Mitarbeiterführung nicht voll erfüllen?

Wie kann eine Führungskraft eine positive Einstellung zu anderen Menschen, wie z.B. Mitarbeitern und Kollegen, erreichen? Sie muss sich ehrlich bemühen, im anderen das Positive zu sehen.

Erkennbare negative Eindrücke sollten nicht verdrängt, aber auch nicht überbewertet werden. Wichtiger ist die Konzentration auf das Positive. Das Positive zu sehen, gelingt nur, wenn man statt auf das "Äußere" des anderen zu blicken, sich zuvorzuerst bemüht, die inneren Werte des anderen zu erkennen.

Man erkennt diese positiven Eigenschaften um so besser, wenn man auf den anderen freundlich zugeht, wenn man sich für den anderen ehrlich interessiert, ihm gegenüber hilfsbereit ist. Man stellt ihm Fragen, die der Anteilnahme an der Person gelten, ohne ihn auszufragen. Der andere sollte durch die Fragen ermuntert werden, sich mitzuteilen. Je mehr man von ihm erfährt, um so besser kann man ihn verstehen und schätzen lernen. Trinken Sie doch einmal einen Kaffee oder ein Bier mit ihm. Bemühen Sie sich, aufmerksam zuzuhören und wohlwollend (aber nicht von oben herab), sowie mitfühlend zu sein. Sie werden nach kurzer Zeit in den meisten Fällen erstaunt feststellen, dass Sie sich in Bezug auf den anderen geirrt hatten, dass er ein netter Mensch ist.

Die zwischenmenschliche Sympathie ist eine relativ direkte Funktion der Anzahl der Kontakte zum anderen (Prof. Dr. Lutz von Rosenstiel). Daraus erwachsen Verständnis und Gemeinsamkeit.

Wie erreichen Führungskräfte, für ihre Mitarbeiter zu sein, statt gegen sie?

- Suchen Sie öfter Kontakt zu den Mitarbeitern, für die Sie bisher keine Sympathie empfanden
- Nehmen Sie Anteil an der Person dieser Mitarbeiter, um den einzelnen besser kennenzulernen
- Finden Sie heraus, was Sie gemeinsam haben. Haben Sie Verständnis für sein So-sein und Anders-sein, mit dem er glaubt, sich im Leben besser behaupten zu können
- Schauen Sie auf die inneren Werte Ihrer Mitarbeiter und auf das Positive in ihrer Arbeit
- Sieht man im anderen vorrangig das Positive, dann verschwindet allmählich das Negative!

Umsetzung am Tag?

* = Mitarbeiterin

Ganzheitliche, sinnorientierte Mitarbeiterführung

Führungsbrief 17

Führungskräfte achten ihre Mitarbeiter* - Was ist die äußere Achtung?

"Achtung" anderer Menschen bedeutet, ihre Würde (Wert, Ehre) zu respektieren.

„Achten“ besagt auch, dass wir andere Menschen "beachten" sollen. Das heißt, ihnen Aufmerksamkeit zu schenken, Interesse an ihrer Person zu haben.

Die "äußere" Achtung eines Menschen wird als "Erfolgsstrategie der Höflichkeit" definiert. Wenn man zu anderen Menschen nur höflich ist, weil und solange man etwas von ihnen will, so erkennen sie früher oder später die Absicht und sind letztlich enttäuscht und verärgert. Das ist keine echte Achtung, keine echte Wertschätzung, wenn Achtung nur ein Mittel zum Zweck ist.

Jeder Mensch möchte um seiner selbst willen geachtet werden, also zweckfrei Wertschätzung erfahren. Ohne die Beachtung der Regeln der Höflichkeit können Menschen auf Dauer nicht vernünftig und nicht gesittet zusammenleben. Die Regeln der Höflichkeit sind ein Verhaltens-Minimum.

Wenn der Chef eines Meisters in die Fabrik kommt, wo der Meister mit einem Werker etwas bespricht und er begrüßt nur den Meister mit Handschlag, den anderen nur mit Worten, dann fühlt sich der Werker nicht geachtet. Er empfindet dieses Verhalten als Abwertung seiner Person. Als Nichtachtung empfinden Mitarbeiter auch das Nichtgrüßen von Vorgesetzten bei deren Rundgang durch Büros oder Werkstätten.

Als Nichtachtung wird es von den Betroffenen empfunden, wenn ein hinzukommender Vorgesetzter nicht die Geduld aufbringt, bis seine Führungskraft ihr laufendes Gespräch mit einem Mitarbeiter beendet hat. Er zeigt damit, dass er sich als wichtiger ansieht als die Arbeit seiner Mitarbeiter. Wie kann er dann von ihnen noch überdurchschnittliche Leistungen, ein Mitdenken und Mitverantworten erwarten?

Wenn Chefs oder Führungskräfte sich häufig oder gar regelmäßig während der unbezahlten Frühstückspause oder Mittagspause Mitarbeiter zu einer Rücksprache kommen lassen oder zu den Mitarbeitern gehen, um mit ihnen Probleme oder Planungen zu besprechen, ist das nicht nur unhöflich. Es ist ein klares Zeichen von Nichtachtung.

Ohne äußere Achtung als Höflichkeit und zweckfreie Wertschätzung gibt es kein Vertrauen, gibt es keine weitgehend reibungsfreie Zusammenarbeit. Da finden wir nur Mitarbeiter, die innerlich gekündigt haben. Wer kann das wollen?

Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter im Äußeren achten,

- halten die Regeln der Höflichkeit ein und zeigen damit, dass sie von ihren Eltern eine gute Erziehung erhalten haben,
- grüßen ihre Mitarbeiter zuerst, wenn sie zu ihnen gehen. Sie grüßen ihre Mitarbeiter auch dann noch, wenn diese nicht zurückgrüßen. Sie lassen sich von einem schlechten Stil anderer nicht beeinflussen,
- nehmen Rücksicht auf die Rechte und Interessen ihrer Mitarbeiter.

Umsetzung am Tag?

* = Mitarbeiterin

Ganzheitliche, sinnorientierte Mitarbeiterführung Führungsbrief 18

Führungskräfte achten ihre Mitarbeiter* - Die innere Achtung des anderen

Zu der äußeren Achtung der Mitarbeiter muss zwingend die "innere Achtung" kommen. Die innere Achtung bedeutet, im anderen Menschen die "geistige Person" zu sehen, so lehrt es die sinnzentrierte Psychologie des Prof. Dr. Viktor E. Frankl. Danach unterscheidet sich der Mensch vom Tier dadurch, dass er eine geistige Person ist.

Den Menschen als geistige Person zu begreifen bedeutet, nicht allein auf das Äußere des Menschen zu sehen, das uns vielfach zu Vorurteilen verleitet, sondern auf das innere Wesen eines Menschen zu sehen, der in seinem Kern edel und gut ist und nach den Vorstellungen unserer christlichen Religion als Seele (bei Frankl als "Geist") ewig lebt, also unsterblich ist. Dieses innere Wesen des anderen ist genauso wertvoll wie unser eigenes inneres Wesen. Wir müssen deshalb lernen, den anderen Menschen als gleichwertig zu uns selbst, als gleichwertige Person, anzusehen.

In Unternehmen können nicht alle Menschen gleichberechtigt sein. Unterschiedliche Fähigkeiten, Funktionen und Verantwortungen bedingen auch unterschiedliche Berechtigungen in Form von unterschiedlichen Entscheidungsvollmachten.

Unabhängig von unterschiedlichen Berechtigungen müssen sich Menschen, die mit besten Kräften auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten sollen, als gleichwertig verstehen. Wenn Führungskräfte ihre Mitarbeiter nicht als gleichwertig zu sich ansehen, dann stellen sie sich meist über ihre Mitarbeiter und werten diese dadurch ab. Sie klassifizieren ihre Mitarbeiter als minderwertig im Vergleich zu ihnen. Statt Achtung im Sinne von Respekt oder von Wertschätzung herrscht Missachtung. Führungskräfte haben dann auch kein Interesse an der Person des anderen, nehmen keinen Anteil am anderen als Mensch. Sie hören ihm nicht aufmerksam zu, sie „beachten“ ihn nicht.

Wenn Führungskräfte ihre Mitarbeiter auf diese Weise abwerten, werden die Mitarbeiter ihre Führungskräfte ablehnen und ihnen nicht mehr vertrauen. Man kann Mitarbeiter zwingen, die Amtsvollmacht des Vorgesetzten anzuerkennen. Man kann sie aber nicht zwingen, ihrem Vorgesetzten zu vertrauen und die Ziele des Vorgesetzten mitzutragen. Welchen Nutzen bietet dann ein Vorgesetzter seinem Unternehmen, wenn seine Mitarbeiter ihn ablehnen, ihn nicht voll unterstützen, sondern innerlich gekündigt haben? Ohne äußere und ohne innere Achtung gibt es kein Vertrauen, gibt es keine weitgehend reibungsfreie Zusammenarbeit!

Führungskräfte praktizieren die innere Achtung ihrer Mitarbeiter, indem sie

- ihre Mitarbeiter als Person gleichwertig zu sich behandeln
- ihren Mitarbeitern ihre Wertschätzung zeigen durch Interesse an ihrer Person
- sich für die Probleme ihrer Mitarbeiter Zeit nehmen und ihnen aufmerksam zuhören, sich hilfsbereit und glaubwürdig verhalten.

Ganzheitliche, sinnorientierte Mitarbeiterführung Führungsbrief 19

Das Menschenbild entscheidet über die Qualität und Effektivität der Mitarbeiterführung

Bis etwa zum Zeitalter der Aufklärung (17./18. Jh.) dominierte im europäischen Kulturkreis das Menschenbild der griechischen Philosophie und christlichen Religion. Nach diesen Vorstellungen ist der Mensch eine Ganzheit von Körper, Seele (griechisch: "Psyche") und Geist. Die Seele ist in diesem Sinne das unstoffliche, unsterbliche Wesen im Körper, das nach dem Hinscheiden des Körpers weiterlebt, weil es geistiger Natur ist. Als Geist bezeichnete man die göttliche Energie, auch Vitalenergie genannt, die Lebensenergie für Körper und Seele.

Das ganzheitliche Menschenbild wurde durch die zunehmende Bedeutung der Naturwissenschaften weitgehend verdrängt. Sie lassen nur gelten, was mit den fünf Sinnen des Menschen erfasst, was mit messtechnischen Apparaten gemessen und mit der Mathematik berechnet werden kann und was reproduzierbar ist. Seele, Geist und Gott haben im normalen naturwissenschaftlichen Denken keinen Platz, weil sie mit naturwissenschaftlichen Methoden nicht nachweisbar sind.

Das Menschenbild der Naturwissenschaften ist reduktionistisch (eingeschränkt). Es ist das Bild von einem Menschen mit einem Körper, Verstand und Gefühlen, jedoch ohne Seele. Dieses Menschenbild wurde von Sigmund Freuds Tiefenpsychologie übernommen. Das reduktionistische Menschenbild sieht den Menschen überwiegend als einen Reiz-Reaktions-Mechanismus. Man spricht deshalb auch von einem mechanistischen Menschenbild, das weit überwiegend nur egoistisches, zweckorientiertes Verhalten kennt. Die Psychologie befasst sich also nicht mit der Seele des Menschen sondern nur mit seinem "Wahrnehmen, Erleben, Verhalten".

Wenn Führungskräfte ein mechanistisches Menschenbild haben, können sie die Bedürfnisse der Mitarbeiter* nicht erfassen. Das Wesen des Menschen ist vielschichtiger. Im mechanistischen Menschenbild wird der Mensch zum Kostenfaktor, zum Mittel zum Zweck degradiert, bei dem mit der Lohnzahlung alle Ansprüche und Bedürfnisse abgegolten sind. Bestenfalls wird noch von Zeit zu Zeit mechanistisch ein Lob verteilt. Als Ergebnis stellt sich bei den Mitarbeitern Gleichgültigkeit und Sinnleere ein.

Die Primärmotivation des Menschen ist aber sein Wille zum Sinn (Abraham Maslow). Er will sich mit seinen Fähigkeiten beweisen, will als gleichwertiger Mensch akzeptiert werden, will Zuneigung (als Grundbedürfnis) oder zumindest als Ersatz dafür Anerkennung erhalten und Geborgenheit in der Gruppe erleben. Es ist die unstoffliche Seele (unser Gewissen), die den Menschen motiviert, sich edel, hilfreich und gut zu verhalten, wenn dieses Potential durch vorgelebte Werte angesprochen wird. Die Leistungszwänge eines Unternehmens stehen dem nicht entgegen, denn jeder positiv angesprochene Mitarbeiter versteht, dass sich ein Unternehmen im Wettbewerb nur behaupten kann, wenn hervorragende Leistungen erbracht werden.

Führungskräfte sprechen das positive Potential ihrer Mitarbeiter an, indem sie

- positive Werte vorleben, wie z.B. Freundlichkeit, Höflichkeit, Offenheit, Ehrlichkeit, Verlässlichkeit, Fairness
- Interesse am Mitarbeiter als Person zeigen und hilfsbereit sind
- ganzheitlich und sinnorientiert führen, ihn Sinn in seiner Arbeit erleben lassen, anstatt ihn als Arbeitsfaktor oder Reiz-Reaktions-Mechanismus zu behandeln.

Ganzheitliche, sinnorientierte Mitarbeiterführung

Führungsbrief 20

Können überforderte Führungskräfte ihre Mitarbeiter noch "effektiv" führen?

Effektive Führung bedeutet, Mitarbeiter* ganzheitlich und sinnorientiert zu führen. Das heißt, die seelisch-geistigen Potentiale der Mitarbeiter zu wecken und diese Potentiale als gemeinsame Ziele und Anstrengungen für den Unternehmenserfolg nutzbar zu machen, statt sie zu blockieren. Hierbei stellt sich die Frage, wieviel Zeit die Führungskräfte für das Leiten (Managen, sachorientiertes Handeln) und effektives "Führen" aufwenden.

Faustregel: Je größer die Zahl der Mitarbeiter ist, für die Sie verantwortlich sind, und je geringer das allgemeine Selbstwertgefühl (meist auch der Ausbildungsstand) Ihrer Mitarbeiter im Durchschnitt ist, desto mehr Zeit sollten Sie auf das "Führen" verwenden. Erfahrungsgemäß sollten mindestens 20% bis 30% der Zeit einer Führungskraft auf das Führen entfallen.

Doch die betriebliche Realität sieht oft anders aus. Vielfach werden die Führungskräfte so stark mit sachorientierter Routine und Sonderaufgaben zugeschüttet, dass sie viele Aufgaben oft nicht gut genug durchführen können. Die Führungskräfte können sich dann nicht wohlfühlen, sich nicht sicher fühlen und auch nicht stolz auf ihre Arbeit sein. Sie werden am Ende mürrisch und gleichgültig, weil sie innerlich verzweifelt, total unzufrieden mit ihrer Situation sind, aus der sie keinen Ausweg wissen.

Darunter leidet grundsätzlich die Qualität ihrer sachlichen Arbeit (Leiten) und erst recht ihr Führungsverhalten. Sie haben für ihre Mitarbeiter keine Zeit zum Zuhören (Gespräche, Aufmerksamkeit), keine Zeit zum Informieren. Sie schenken ihren Mitarbeitern keine Beachtung, achten sie also nicht, weil sie aufgrund von Hektik und Stress zu sehr mit sich selbst beschäftigt sind. Sie haben keinen Blick für die besonders gute Arbeit der Mitarbeiter und werden deshalb besondere Leistungen auch nicht anerkennen.

Bei Fehlern oder Terminverzögerungen neigen sie dann zu unkontrollierten Gefühlsausbrüchen, machen den Mitarbeiter vor anderen "nieder".

Wer selbst unzufrieden, ja verzweifelt ist und um das eigene Überleben, die eigene Selbstbehauptung, kämpft, hat kein Herz für andere. Wer sich selbst nicht liebt, kann auch andere nicht lieben.

Viele Führungskräfte, die sich in einer ähnlichen Situation sehen, hätten jetzt eine gute Ausrede für ihre Führungsdefizite. Doch so einfach darf man es sich nicht machen. Es ist ihre Pflicht, ihrer Führungsverantwortung gerecht zu werden, indem sie ihre Zeit so planen, dass genügend Zeit für eine effektive, das heißt sinnorientierte Mitarbeiterführung bleibt. Sie sollten gegebenenfalls mit ihrem Vorgesetzten ihre Arbeitsbelastungen im Detail besprechen und eine entsprechende Reduzierung ihrer Belastung durch Verschieben von Prioritäten vereinbaren.

Es liegt auch im Interesse des Vorgesetzten, dass die Mitarbeiter nicht durch ständig abgehetzte, unzufriedene und übernervöse Führungskräfte in die innere Kündigung getrieben werden.

Führungskräfte nehmen trotz hoher Arbeitsbelastung ihre Führungsaufgabe effektiv wahr, indem sie

- erkennen, wie wichtig sinnorientierte Mitarbeiterführung ist, auch für ihren eigenen Erfolg
- ihre hohe Arbeitsbelastung nicht als Ausrede für schlechtes Führungsverhalten nutzen
- genügend Zeit für ihre Führungsaufgabe einplanen und für sinnorientierte Führung verwenden
- gegebenenfalls mit ihrem Vorgesetzten sprechen, um die Arbeitsbelastung zu reduzieren.

Ganzheitliche, sinnorientierte Mitarbeiterführung

Führungsbrief 21

Welche Verantwortung haben Führungskräfte?

Sie sind verantwortlich für ihren Arbeitsbereich, die Hauptabteilung, Abteilung, Gruppe oder einen Werkstattbereich mit einer bestimmten Zahl von Mitarbeitern*. Verantwortung heißt für sie, das Funktionieren der Abläufe des Bereichs durch eine entsprechende Tätigkeit der Mitarbeiter sicherzustellen, die Kosten niedrig zu halten, qualitativ gute Arbeit zu leisten sowie Termine zu erfüllen. Probleme sind zu lösen, Mitarbeiter sind anzuleiten, zu motivieren und zu kontrollieren.

Im betrieblichen Alltag werden diese Aufgaben mehr oder weniger zufriedenstellend erfüllt. Meistens gibt es mehr Probleme, mehr Ärger, als man es sich als Führungskraft wünscht. Ein großer Teil der Probleme entsteht dadurch, dass die Mitarbeiter nicht so handeln, wie man es erwartet. Und die Führungskraft trägt letztlich auch dafür die Verantwortung.

Eine Führungskraft hat folgende Verantwortung:

- ❖ Verantwortung für das Unternehmen als Ganzes, d.h. den Kunden den erwarteten Nutzen bieten, die Existenz des Unternehmens und Arbeitsplätze sichern
- ❖ Verantwortung für die Erfüllung der eigenen Arbeitsaufgabe, für das Erreichen von Zielen
- ❖ Verantwortung für die eigene Gesundheit zur Erfüllung ihres Arbeitsvertrags
- ❖ Verantwortung für Mitarbeiter, d.h. im Einzelnen:
 - für deren körperliche Gesundheit (Arbeitssicherheit, Ergonomie)
 - für deren seelisch-geistige Gesundheit (Sinnerfüllung in der Arbeit)
 - für deren Werthaltungen zur Arbeit (Arbeitsethik), kundenorientiertes Denken und Handeln (Qualität).

Das Wort "Verantwortung" bedeutet, "Antwort zu geben" auf die Sinnfrage der Menschen, für die man Verantwortung trägt. Der Mensch hat Antwort zu geben auf ein Du, auf ein Gegenüber. Nur indem der Mensch hierauf seine persönliche Antwort gibt, zu der er steht, die von sittlichen Tugenden geprägt ist, kommt er zu seiner Menschlichkeit, so lehrt die Philosophie. Er wird dann frei von Selbstentfremdung und Unsicherheit, von der Fremdsteuerung und Manipulation durch andere. Er verwirklicht die höchste menschliche Möglichkeit, die beglückende und zugleich bedrückende Selbstverantwortung.

Zur Selbstverantwortung gehört das "Hilf-dir-selbst" und "fühle dich Höherem verpflichtet, sei vorrangig für deine Mitmenschen da". Wer aus dieser Selbstverantwortung handelt, wird von seinen Mitmenschen auch akzeptiert, wird von der Gemeinschaft mitgetragen, muss keine Angst haben, nicht gebraucht zu werden.

Da alles Menschliche unvollkommen bleibt, wir nicht anders können, als immer wieder auch Fehler zu begehen, müssen wir uns ständig darum bemühen, unserer Selbstverantwortung und Verantwortung für andere gerecht zu werden. Führung bedeutet ständige Arbeit an sich selbst, auch Selbstkritik.

Führungskräfte werden ihrer Verantwortung gerecht, indem sie

- sich selbst motivieren, um so für ihr Unternehmen ihr Bestes zu geben
- ihre Mitarbeiter begeistern, sich für die Ziele des Unternehmens voll zu engagieren
- sich fürsorglich um die körperliche und seelisch-geistige Gesundheit ihrer Mitarbeiter kümmern
- mit Selbstbeobachtung und Selbstkritik ihr Verhalten überprüfen und noch verbessern

Umsetzung am Tag?

* = Mitarbeiterin

Ganzheitliche, sinnorientierte Mitarbeiterführung

Führungsbrief 22

Job-Design - Mitarbeiter-Qualifikations-Bilanz (MQB)

Unter "Job-Design" (Arbeitsplatz-Entwurf) versteht man die richtige Aufgabengestaltung für die Mitarbeiter*. Während man für das richtige Produkt-Design (Gestaltung der Form mit Farbe) viel Geld ausgibt, wird meistens übersehen, dass Menschen einen auf ihre Bedürfnisse und Fähigkeiten, auch einen auf ihre körperliche Konstitution angepassten Arbeitsplatz mit für sie passenden Aufgaben brauchen, um sich wohl zu fühlen, um Sinn in ihrer Arbeit und Freude an ihrer Leistung zu erleben.

Die Arbeit muss sich dem Menschen anpassen und nicht umgekehrt. Um Mitarbeiter richtig einzusetzen, verwendet man die Mitarbeiter-Qualifikations-Bilanz (MQB). Hier werden in Kategorie I alle Tätigkeiten erfasst, für die der Mitarbeiter voll oder zumindest befriedigend ausgebildet ist, Dann wird ermittelt, welche Aufgabe der Mitarbeiter gern macht oder welchen Aufgaben er noch einigermaßen Freude abgewinnen kann. In diesen beiden Kategorien kann der Mitarbeiter Erfolgserlebnisse bei seiner Arbeit haben. Hier liegen seine Stärken. In Kategorie 2 wird erfasst, für welche Arbeiten der Mitarbeiter zu wenig ausgebildet ist und welche er meist ungern macht. In diesem Bereich kann der Mitarbeiter keine Erfolgserlebnisse haben. Hier erlebt er nur Frust, Unzufriedenheit und die Kritik seines Vorgesetzten. Zu mindestens 2/3 der Arbeitszeit sollten Mitarbeiter im Bereich ihrer Stärken und Neigungen arbeiten dürfen.

Eine dritte Kategorie zur Sinnerfüllung am Arbeitsplatz ist die Kommunikation und die Arbeit mit Kollegen im Team. Wir erfassen hier, mit welchen Kollegen/innen der Mitarbeiter gut auskommt oder gern zusammenarbeitet und an welchen Kollegen er weniger oder gar nicht interessiert ist. Wichtig ist, dass wir alle diese Feststellungen nicht allein treffen, sondern die Mitarbeiter auch dazu befragen.

Wenn wir Mitarbeiter in einer Gruppe arbeiten lassen, wo sich zwei oder mehr Mitglieder nicht gut verstehen, kommen diese mit Unlustgefühlen, Ängsten und/oder auch Aggressionen zur Arbeit. Das wirkt sich negativ auf die Leistung und Arbeitsqualität und auch auf die Gesundheit der Betroffenen aus. Es kann sogar das Klima und die Leistung der ganzen Gruppe beeinträchtigen.

Wir fragen weiter, ob der Mitarbeiter unterfordert ist (= der zu kleine Job, in dem vorhandene Fähigkeiten nicht voll eingesetzt werden können) oder ob er sich weiterentwickeln will. Dazu bieten sich die bekannten Mittel der Arbeitserweiterung (= zusätzliche Aufgaben) und/ oder der Arbeitsbereicherung (= zusätzliche Verantwortung) und gegebenenfalls eine dazu passende Qualifizierungsmaßnahme an, wie z.B. Anlernen an einem anderen Arbeitsplatz. Die Unterforderung bei der Arbeit führt meist zu schlechter Arbeit und Leistung, zum Teil sogar zu Aggressionen beim Mitarbeiter. Wir prüfen auch, ob der Mitarbeiter mit seiner Arbeit überfordert ist. Dann kann er auch keine Erfolgserlebnisse haben. Eine leichte oder gelegentliche Überforderung ist nicht so schlecht wie eine ständige Unterforderung.

Sinnorientiert führende Vorgesetzte setzen die MQB ein. Sie

- prüfen, ob der Mitarbeiter für seine Aufgaben qualifiziert ist,
- erkundigen sich beim Mitarbeiter über seine Vorlieben/Neigungen bei der Arbeit,
- fragen ihren Mitarbeiter, mit welchen Kollegen er sich gut und mit welchen er sich weniger gut versteht, mit welchen Kollegen er am liebsten zusammenarbeiten würde,
- fragen den Mitarbeiter, ob er sich über- oder unterfordert fühlt,
- setzen den Mitarbeiter zu mindestens 2/3 seiner Arbeitszeit an Arbeitsplätzen ein, wo er Erfolgserlebnisse hat und sich wohlfühlen kann - entsprechend seinen Stärken, seinen Neigungen und zusammen mit ihm sympathischen Kollegen.

Umsetzung am Tag?

* = Mitarbeiterin

Ganzheitliche, sinnorientierte Mitarbeiterführung
Führungsbrief 22a

Mitarbeiter-Qualifikations-Bilanz (MQB)	
Name: _____	Betriebszugehörigkeit/Jahre: _____
Eingestellt für Arbeitsplatz/Aufgabe: _____ verh. m. Fam./verh. o. Fam./alleinlebend: _____	
Arbeiten mit Erfolgserlebnissen <hr/> MA ist: für welche Aufgaben gut qualifiziert? für welche Aufgaben noch ausreichend qualifiziert?	Arbeiten ohne Erfolgserlebnisse <hr/> MA ist für welche Aufgaben zu wenig qualifiziert? <hr/> MA macht folgende Arbeiten ungern: <hr/> MA macht: welche Aufgaben wirklich gern? welche Aufgaben noch mit etwas Freude?
Wird der MA entsprechend seiner individuellen Leistungsfähigkeit eingesetzt und beurteilt?	
Teambildung - Kommunikation Zusammenarbeit mit welchen Kollegen/innen <ul style="list-style-type: none"> • vorzugsweises Interesse? • neutrales Interesse • geringes Interesse? MA lehnt Isolation am Arbeitsplatz ab, bevorzugt Teamarbeit? MA arbeitet am liebsten allein?	Weiterbildung für Aufgaben? <ul style="list-style-type: none"> • Arbeitserweiterung (zusätzliche Aufgaben)? • Arbeitsbereicherung (zusätzliche Verantwortung, Selbstkontrolle)?
Akzeptiert der MA <ul style="list-style-type: none"> • seine Zeitvorgabe? • die Ergonomie seines Arbeitsplatzes? • die Umfeldbedingungen seines Arbeitsplatzes? 	

Am besten digital im PC zu führen

Umsetzung am Tag?

* = Mitarbeiterin

Ganzheitliche, sinnorientierte Mitarbeiterführung

Führungsbrief 23

Sind Lohn- und Gehaltshöhe in Ihrem Verantwortungsbereich gerecht?

Lohn- bzw. Gehaltsgerechtigkeit ist in allen Unternehmen ein sehr sensibles Thema, weil es **immer** eine Reihe von Arbeitsplätzen gibt, wo die Mitarbeiter* ihren Lohn als nicht gerecht ansehen. Es gibt Arbeitsplätze, die körperlich schwerer belasten und andere, wie z.B. computergesteuerte Maschinen, die zwar wenig Muskelarbeit, aber mehr Anstrengungen vom Verstand her erfordern.

Ein anderer Fall ist, dass die Tüchtigen, die besonders leistungsbereiten Mitarbeiter, stets die schwierigen Aufträge bekommen, bei denen eine höhere Konzentration und Geduld, ein komplizierteres Rüsten oder auch ein häufigeres Nachstellen, mehr Nachbehandlung, mehr Sorgfalt mit der Oberfläche und ähnliches erforderlich sind. Es kann aber auch das Bewegen größerer Gewichte (die größere körperliche Belastung) oder die höhere Flexibilität durch Einsatz an verschiedenen Arbeitsplätzen sein, die in erster Linie den tüchtigsten Mitarbeitern zugemutet wird.

Im Büro kann an einem Arbeitsplatz grundsätzlich ein höherer Arbeitsanfall gegeben sein als an anderen Arbeitsplätzen, ohne dass ein Ausgleich erfolgt oder überhaupt möglich ist.

Im Falle der beschwerlicheren Arbeit verdienen die Kollegen dieser tüchtigsten Mitarbeiter das gleiche Geld mit geringerer Belastung. Bei den Mitarbeitern mit der beschwerlicheren Arbeit, die eine höhere Leistung erbringen müssen, entsteht das Gefühl, ungerecht behandelt zu werden. Es macht sie unzufrieden, frustriert sie und macht sie neidisch auf die Kollegen. Das belastet das Arbeitsklima.

Die Lohngerechtigkeit ist das absolute Minimum, bei der eine effektive Mitarbeiterführung beginnt.

Wer echte Mehrleistung nicht gerecht honoriert, kann keine motivierten Mitarbeiter erwarten. Er kann nicht erwarten, dass die Mitarbeiter sich mit den Zielen des Unternehmens identifizieren, dass sie Freude an ihrer Arbeit haben. Durch Neid entsteht ein Gegeneinander anstelle des angestrebten Mit- und Füreinander. Die Lohnungerechtigkeit untergräbt zunächst das Vertrauensverhältnis zu den Vorgesetzten und wenn diese das berechtigte Anliegen bei ihrem Chef nicht durchsetzen können, schwinden das Vertrauen und die Loyalität zum Unternehmen.

Lohnungerechtigkeit ist ein Baustein zur Misstrauens Kultur. Der oft mengenmäßig nicht messbare Schaden hieraus ist bedeutend größer als der finanzielle Mehrbetrag, der notwendig ist, um die Mehrleistung dieser Mitarbeiter gerecht zu entlohnen. Ebenso entsteht Misstrauen, wenn die Berechnung des Lohns auf dem Lohnzettel nicht verstanden wird, weil sie vom einzelnen Mitarbeiter ohne Hilfe des Lohnbüros nicht nachrechenbar ist.

Führungskräfte bemühen sich gezielt um Lohn- und Gehaltsgerechtigkeit:

- Sie prüfen sofort die Situation, wenn von Mitarbeitern Vorwürfe der Ungerechtigkeit in Bezug auf die Höhe von Lohn- oder Gehalt erhoben werden. Sie beseitigen - in Absprache mit Vorgesetzten - Ungerechtigkeiten, wo immer es möglich ist
- Sie setzen gleiche und unterschiedliche Anforderungen und Leistungen mit dem gezahlten Lohn/Gehalt in Beziehung mit dem Ziel, Leistung - auch im Sinne von Flexibilität und häufig erhöhten Belastungen durch erhöhte Schwierigkeitsgrade der Arbeit - angemessen zu belohnen.
- Vierteljährlich überprüfen sie bei häufigen Arbeitsplatzwechseln die Gehalts- oder Lohnlisten ihrer Mitarbeiter in Bezug auf Angemessenheit zur zugewiesenen Arbeit und im Verhältnis ihrer Leistung zur Leistung von Kollegen.

Ganzheitliche, sinnorientierte Mitarbeiterführung

Führungsbrief 24

Was ist Gerechtigkeit?

Gerechtigkeit ist nicht identisch mit dem Recht oder den Rechten, die jemand hat oder jemandem zustehen. Das Recht weist auf eine Rechtsordnung, auf die Gesamtheit der Gesetze des Staates als einer politisch-sozialen Gesellschaft hin. Das Recht gibt dem einzelnen einen Rechtsanspruch, eine Befugnis, die er vor Gerichten einklagen kann und die er, wenn er im Recht ist, auch durchsetzen kann. Das Recht will zwar Gerechtigkeit herstellen, muss sich aber streng allein an vorgegebene Rechtsbestimmungen halten. Lebenserfahrene Menschen wissen, dass sie von einem Gericht keine Gerechtigkeit erwarten können, sondern nur ein Urteil.

Die Gerechtigkeit bezieht sich dagegen auf eine gerechte Gesinnung, ein gerechtes Verhalten. Und darunter verstehen wir z.B. auch die Aufrichtigkeit und die Absicht, das Richtige zu tun und uns anderen Menschen gegenüber unparteiisch zu verhalten.

Die Gerechtigkeit liegt nicht in den Dingen, sondern vollzieht sich zuerst im Fühlen und Denken des Menschen, was dann zum Handeln führt. Die Gerechtigkeit zielt darauf ab, im Zusammenleben von Menschen eine allseits befriedigende Harmonie herzustellen. Zum Wesen dieser Harmonie gehört es, dass Gleiches gleich entschieden und geregelt wird. Durch Gleichbehandlung soll keiner bevorzugt werden, damit weder Neid, noch Unfriede, noch Frust, noch Resignation entstehen.

Der Kirchenlehrer Thomas von Aquin lehrte, dass Gott die Gerechtigkeit als Funktion der Liebe wolle. Gerechtigkeit sei Sehnsucht nach Harmonie und der unablässige Versuch, unter dem Gesetz der Liebe Harmonie in den zwischenmenschlichen Beziehungen herzustellen.

Zur Gerechtigkeit führen übrigens auch die Prinzipien der Französischen Revolution: Freiheit, Gleichheit (= Gleichwertigkeit als Mensch) und Brüderlichkeit, Harmonie statt Disharmonie sowie ein Miteinander und Füreinander).

Gerechtigkeit ist oft etwas Relatives. Der Rat der Philosophen ist: "Gib jedem das Seine!". Das bedeutet, dass Gerechtigkeit nicht immer totale Gleichmacherei sein soll. Es haben nicht alle Menschen die gleichen Bedürfnisse. Es kann auch Gerechtigkeit sein, wenn unterschiedliche Bedürfnisse von Menschen befriedigt werden, sofern eine ungefähr gleiche Wertigkeit erreicht wird.

Mit diesem Problem müssen Familien mit Kindern fertigwerden. Z.B. müssen Mädchen und Jungen unterschiedlich gekleidet werden, was unterschiedlich teuer sein kann. Gerecht ist, wenn insgesamt - von der Kleidung über die Sportausrüstung, die Bücher und ähnliches - ein wertmäßiger Ausgleich gegeben ist. Dann wird es von den Kindern als gerecht angesehen, obwohl nicht jeder das gleiche bekommt.

Manche Mitarbeiter* wollen nur Frühschicht machen, andere nur Nachtschicht. Betroffen hiervon sind die Gruppenmitglieder, die im 3-Schicht-Rhythmus wechseln. Wenn sie damit einverstanden sind, dass manche Kollegen nicht mit ihnen wechseln und in den Gruppen trotz unterschiedlicher Zusammensetzung Harmonie herrscht, so ist das auch Gerechtigkeit.

Führungskräfte bemühen sich um Gerechtigkeit gegenüber Ihren Mitarbeitern!

- Sie behandeln ihre Mitarbeiter als gleichwertig zu sich selbst.
- Sie bemühen sich grundsätzlich um eine Gleichbehandlung aller Mitarbeiter.
- Sie interessieren sich für die Bedürfnisse, Erwartungen und Wünsche ihrer Mitarbeiter und bemühen sich, diese Bedürfnisse und Erwartungen zu erfüllen, soweit es die betrieblichen Belange erlauben und soweit dadurch nicht bestimmte Mitarbeiter gegenüber ihren Kollegen bevorzugt werden.

Ganzheitliche, sinnorientierte Mitarbeiterführung

Führungsbrief 25

Welche Bedeutung hat die Harmonie für eine effektive Mitarbeiterführung?

Viele Menschen lehnen die Harmonie als Gefühlsduselei ab. Für sie besteht das Leben nur aus Kampf, aus Kampf gegen Widerstände, gegen andere Menschen, gegen die man sich durchsetzen müsse, um nicht unterzugehen. Wer kämpft, hat also ein Feindbild vor Augen, sieht andere Menschen tendenziell als seine Feinde an. Kann man mit einem Feindbild Mitarbeiter/innen effektiv führen?

Wenn Mitarbeiter* spüren, dass ihr Vorgesetzter ein Feindbild von ihnen hat und sie als potentielle (mögliche) und damit zu unterwerfende Gegner ansieht, werden sie auch ihn als Gegner betrachten. Hieraus entsteht niemals Kooperation. Hier setzt man seine Energien gegeneinander ein und nicht für gemeinsame Ziele des Unternehmens und nicht in einem Miteinander und Füreinander.

Allein richtig ist also, sich in seinen Beziehungen mit anderen Menschen um Harmonie zu bemühen. Damit fallen viele Menschen in das Loch der Scheinharmonie. Um keinem weh zu tun, nehmen sie ein sie belastendes Verhalten anderer wortlos hin, um nicht die sogenannte Harmonie zu zerstören. Das ist ein falsches Verhalten und hat mit Harmonie wirklich nichts zu tun.

Was ist nun Harmonie? Harmonie ist Gleichklang, ist Einheit mit anderen Menschen (statt innerer Getrenntheit). Harmonie ist ein inneres Verbundenheitsgefühl, ein Handeln aus innerer Verbundenheit mit unserem Nächsten, mit unseren Mitarbeitern/innen, mit unseren Kollegen/innen und Vorgesetzten. Harmonie = innere Verbindung = innere Kommunikation.

Harmonie hat nichts mit Gefühlsduselei zu tun. Es hat auch nichts damit zu tun, andere Menschen "in Watte zu verpacken". Harmonie bedeutet Klarheit im Denken, Reden und Handeln, sowie Offenheit und Ehrlichkeit in Verbindung mit Feingefühl gegenüber dem anderen. Ich sage, was ich denke, was mich bedrückt oder gar stört durch das Verhalten des anderen. Aber ich sage es so, dass es den anderen nicht verletzt und ohne dabei Schuldvorwürfe zu machen.

Ich sage als „Ich-Botschaft“ (aus meiner persönlichen Betroffenheit) und vorsichtig mit sorgfältig überlegten Worten, wie ich mich durch das Verhalten des anderen betroffen fühle, welche Wirkung sein Verhalten auf mich hat. Ich sage auch in Bezug auf meine Bedürfnisse, was ich will und was ich zu meinem Wohlergehen brauche. Ich sage bei Meinungsverschiedenheiten höflich, was ich für richtig halte. Ich stehe zu mir.

Harmonie ist also auch Standfestigkeit. Aber ich lerne auch aus den Argumenten anderer und beharre nicht rechthaberisch auf meinem Standpunkt, wenn die Meinung (das Gedankenkonzept) anderer für das Gesamtwohl mehr Nutzen bringt.

Der Dichter Mathias Claudius empfiehlt:

"Sage nicht alles, was du weißt, aber wisse immer, was du sagst!"

Vorgesetzte erreichen Harmonie mit Ihrer Umgebung, indem Sie

- Klarheit im Denken, Reden und Handeln praktizieren
- Offenheit und Ehrlichkeit mit Feingefühl kombinieren
- Ich-Botschaften als Ausdruck persönlicher Betroffenheit verwenden
- Zu ihrer Meinung stehen, ohne rechthaberisch zu sein, aber auch die Argumente anderer respektieren.
-

Umsetzung am Tag?

* = Mitarbeiterin

Ganzheitliche, sinnorientierte Mitarbeiterführung

Führungsbrief 26

Dankbarkeit - Wofür sind Führungskräfte dankbar?

Dankbarkeit ist eine Haltung, durch die empfangene Wohltaten, z. B. Gefälligkeiten, Hilfeleistungen oder allgemein Dienstleistungen anerkannt und entsprechend positiv in Wort und Tat gewürdigt werden. Dankbarkeit ist damit auch ein „Geben“ auf einer seelisch-geistigen Ebene. **Dank ist eine starke positive Energie.**

Wann danke ich meinen Mitarbeitern/innen? Beispiele:

1. Für ihre Bereitschaft, mir gemäß meiner Bitte **helfen zu wollen**.
2. Wenn sie etwas für mich **getan haben** - Wenn sie ihre normale Arbeit verrichten, tun sie zugleich etwas für mich als ihren Vorgesetzten
3. Wenn sie an diesem Tag zur Arbeit gekommen sind! Ich freue mich, weil ich dadurch weniger Probleme habe. Hier danke ich ihnen in Gedanken.
4. Wenn sie ganz besondere Leistungen vollbracht haben!



Im Moment des Danks verlasse ich als Führungskraft das Podest meiner Macht und spreche von gleich zu gleich zum anderen, zeige so auch meine Wertschätzung für den anderen.



In welcher Form danke ich?

Vorzugsweise mit Worten. In Gedanken, wenn das Tun so selbstverständlich ist, daß es eigentlich eines Danks nicht bedürfte.

Wie oft danke ich?

Danken bereiten dem Empfänger Freude. Seine Freude ist dann auch meine Freude.

Es gibt so viele Möglichkeiten, anderen Menschen zu danken. Aber Dank ist wertlos, wenn er nicht vom Herzen kommt.

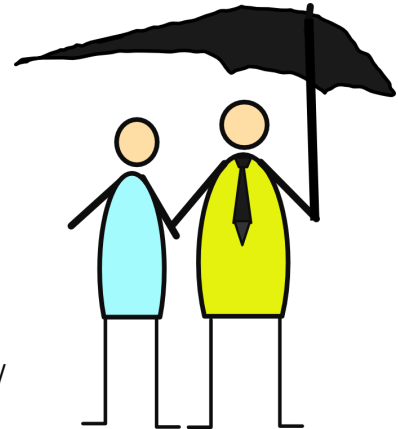
Bereiten Sie anderen und sich viel Freude im Leben. Danken Sie oft.

Ganzheitliche, sinnorientierte Mitarbeiterführung Führungsbrief 27

Haben Sie das Vertrauen Ihrer Mitarbeiter/innen?

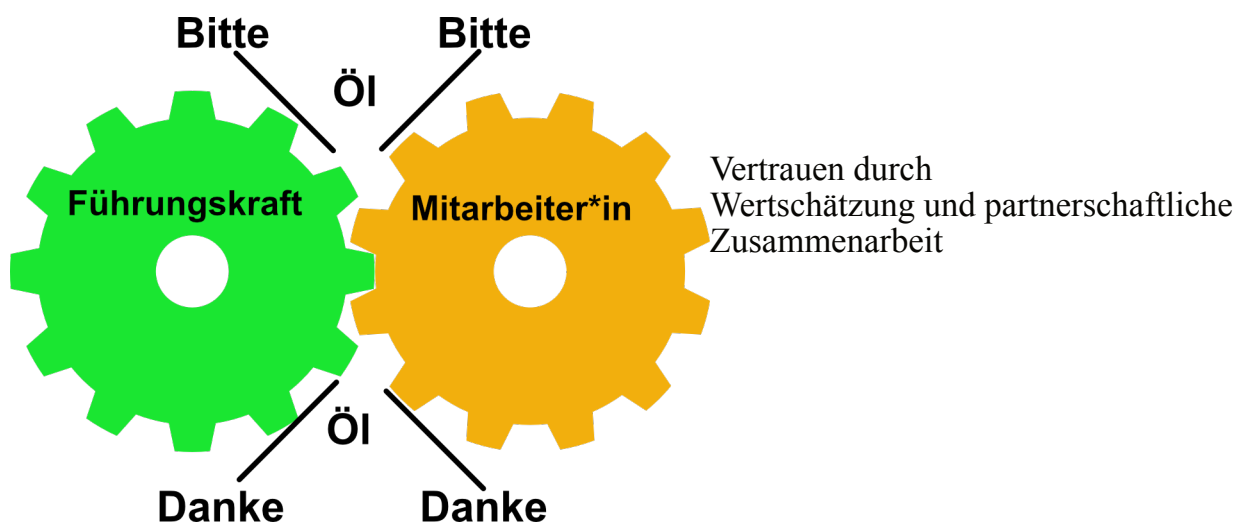
Vertrauen ist eine innere Haltung, einem anderen zu trauen, dass er es ehrlich meint. In einem weiter gefassten Sinne beinhaltet Vertrauen auch, sich einem anderen anzuvertrauen, Teile seiner Existenz in die Hand des anderen zu geben, indem der andere für einen mitentscheidet. Voraussetzung ist, dass man den anderen für charakterlich zuverlässig hält und ihm glaubt.

Vertrauen ist keine Annahme oder Meinung vom anderen, sondern beschreibt die Werthaltigkeit einer mit dem anderen eingegangenen persönlichen Beziehung und gemeinsamen Verbundenheit. Jemand blindes Vertrauen zu schenken, ist leichtsinnig. Mit Misstrauen auf andere Menschen zuzugehen, lässt kein Vertrauen entstehen. Vertrauen zu schenken, ist immer ein Wagnis, aber dieses Wagnis muss eingegangen werden.



Wer als Führungskraft das Vertrauen seiner Mitarbeiter/innen gewinnen will, muss folgendes für sie tun:

- ihnen **etwas zutrauen**. Vertrauen beruht auf gegenseitiger Wertschätzung
- selbst **verlässlich** sein, glaubwürdig sein
- sie im Äußeren und im Inneren **achten** also bei ihnen vorrangig auf ihr **Positives** sehen
- vorrangig **für sie dasein** (Nutzen bieten), statt vorrangig an sich selbst zu denken
- **Geborgenheit** vermitteln, zum Mitarbeiter stehen
- **versöhnlich** sein im Konflikt, keine Vorurteile haben
- **Toleranz** üben



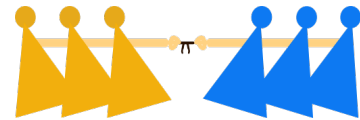
Umsetzung am Tag?

* = Mitarbeiterin

Ganzheitliche, sinnorientierte Mitarbeiterführung Führungsbrief 28

Wie verbessern Führungskräfte die Zusammenarbeit mit schwierigen oder gar aggressiven Mitarbeitern*?

Was sind „schwierige“ Mitarbeiter? Sie sind ständig unzufrieden mit ihrer Arbeit, dem Einkommen, dem Vorgesetzten, ihren Kollegen, sind missgelaunt und schimpfen über alles. Sie wollen sich die Arbeit so leicht wie möglich machen („Null Bock“). Sie leisten oft Widerstand bei Anweisungen, gehen auf Konfrontation und versuchen, die Autorität des Vorgesetzten zu untergraben. Es sind letztlich demotivierte Mitarbeiter*.



Wie kommt es zu diesem Verhalten? Es können außerbetriebliche Gründe sein. Doch wenn sich die Mitarbeiter/innen im Betrieb vom Vorgesetzten und den Kollegen „angenommen“ fühlen, bestimmen die äußeren Gründe nicht übermäßig das Verhalten.

Wenn sich die Demotivation des Mitarbeiters als Unzufriedenheit oder Widerstand oder verbale Aggression nur gegen den Vorgesetzten richtet, muss er sich fragen, was er als Vorgesetzter falsch gemacht hat.

Alle bisherigen Studien mit aggressiven Jugendlichen und Schülern zeigten, dass deren Aggression auf erlittene Enttäuschungen zurückgeht. Die häufigste Enttäuschung entsteht durch Nichtachtung (Abwertung) oder ungenügende Beachtung des Mitarbeiters. Durch Aggression holen sie sich die gewünschte Anerkennung und Bestätigung, dass man sie und ihre Bedürfnisse ernst nimmt, sich mit ihnen auseinandersetzt, ihnen zuhört. „Wenn man sie nicht liebt, so soll man sie fürchten.“

So vermeiden Sie als Vorgesetzter Enttäuschung und Demotivation:

- Treten Sie nicht ständig als Besserwisser auf. Hören Sie dem Mitarbeiter aufmerksam zu, wenn er eine andere Meinung vertritt. Achten Sie diese Meinung, indem Sie signalisieren, dass Sie darüber nachdenken wollen. Oder fragen Sie nach Einzelheiten, um es besser zu verstehen, Hüten Sie sich vor „Rechthaberei“ und „Belehren-wollen“!!!
- Probieren Sie auch einmal den Vorschlag eines Mitarbeiters aus, wenn ein eventuelles Misslingen kostenmäßig zu vertreten wäre und der Mitarbeiter damit überzeugt werden kann, dass er Ihren Erfahrungen voll vertrauen kann. Ein Gelingen motiviert den Mitarbeiter.
- Achten Sie den Mitarbeiter (Gleichwertigkeit)! Beachten Sie seine Bedürfnisse nach Anerkennung und Bestätigung (als wertvoller Mensch), nach Erfolgserlebnissen in seiner Arbeit, Beteiligung an Entscheidungen. Er will auch vor seinen Kollegen gut dastehen!



Umsetzung am Tag?

* = Mitarbeiterin

Ganzheitliche, sinnorientierte Mitarbeiterführung Führungsbrief 29

Die Abteilung oder Kostenstelle als Gemeinschaft Zweck-Gemeinschaft oder Sinn-Gemeinschaft?

Gruppe oder Gemeinschaft? Zweckorientiert oder sinnorientiert?

Eine Gruppe im Unternehmen ist eine Zuordnung von mehreren Menschen zu einander, damit sie einen vorgegebenen Zweck erfüllen. Der Zweck ist die Durchführung von sachlichen Aufgaben oder Zielen. Es ist dabei unwichtig, ob sich die in der Gruppe arbeitenden Menschen mögen, ob sie ihre Arbeit gerne tun, ob sie sich mit dem Ziel ihrer Aufgabe identifizieren, solange sie nur daran arbeiten, pflichtgemäß den vorgegebenen Zweck zu erfüllen.

Die Arbeit ist hier nur Mittel zum Zweck. Das Unternehmen will damit Gewinn erzielen. Die Gruppenmitglieder wollen Geld für ihren Lebensunterhalt verdienen. Seine Arbeit nur als Zweck zu erfüllen, kann auf Dauer keinen Menschen wirklich befriedigen. Die Zweck-Gemeinschaft fördert die Gleichgültigkeit, das Desinteresse an anderen, richtet Wände zwischen ihnen auf.

Eine Gemeinschaft ist ein Zusammenfinden von Menschen, die gemeinsame Ziele verfolgen. Eine Gemeinschaft wird von einem Gefühl des Zusammengehörens, vom Geist der gegenseitigen Verpflichtung und der gleichen Werte (z.B. Partnerschaft, Vertrauen) getragen. Die in der Gemeinschaft gelebten Werte geben der Gemeinschaft ihren Sinn zusätzlich zu dem zu erfüllenden Zweck. Die Arbeit - als Aufgabe und als Mit- und Füreinander - wird hier als sinngebender Teil des Lebens empfunden, der den einzelnen in der Gemeinschaft in seinem Inneren mit Freude erfüllt und damit bereichert.

Wie macht man aus seiner Gruppe/Kostenstelle eine Sinn-Gemeinschaft?

- Es beginnt mit dem Stolz auf die eigene Arbeit. Der Vorgesetzte sollte sich mit seinen Mitarbeitern* zusammen die Frage stellen, was ihr gemeinsamer Beitrag zum Erfolg der Gruppe/Kostenstelle ist und welche Ziele sie verfolgen wollen.
- Ihre Arbeitsergebnisse sollten sie periodisch messen und die Ergebnisse gemeinsam diskutieren.
- Sie sollten sich darüber verständigen, wie sie miteinander umgehen wollen. Ob sie sich zu gegenseitiger Hilfsbereitschaft bekennen, ob der einzelne auch mal ein wenig mehr tun will als der andere, ohne gleich aufzurechnen oder Vorwürfe zu machen. Ob sie ein Miteinander und Füreinander erstrebenswert finden.
- Sie sollten sich fest vornehmen, im anderen mehr auf das Positive (das Wertvolle in ihm) zu schauen, als auf das, was als störend empfunden wird. Keiner ist perfekt. Sie sollten sich deshalb bemühen, sich gegenseitig zu achten, statt sich ihre Schwächen und Fehler vorzuhalten und sich gegenseitig abzuwerten.

Ganzheitliche, sinnorientierte Mitarbeiterführung Führungsbrief 30

Führen mit Sozialkompetenz (Sozialtechniken) oder mit Führungsethik?

Sozialkompetenz zu haben bedeutet, mit anderen Menschen freundlich umgehen zu können, und sich ihnen gegenüber fürsorglich zu verhalten. Das ist gut, auch wenn es nur eine Technik ist. Es ist nicht genug, um in Mitarbeitern* ihre volle Leistungsfähigkeit zu wecken und in der Aufgabenbewältigung voll zur Wirkung zu bringen.

Frau A. ist Unternehmerin. Sie ist stolz darauf, dass sie sich in fürsorglicher Weise um die Belange ihrer Mitarbeiter kümmert. Sie wundert sich jedoch, dass manche Mitarbeiter angstvoll zittern oder befangen sind, wenn sie zu ihr kommen oder wenn sie als Chefin mit ihnen spricht. Die Mitarbeiter haben Angst, weil letztlich doch kein Vertrauen zur Chefin besteht. Frau A gibt zu, dass sie zwar freundlich, jedoch sehr bestimmend (autoritär) ist, weil sie unsicher ist, ob die Mitarbeiter auf ihre Wünsche eingehen würden, wenn sie nicht autoritär auftreten würde. Frau A. praktiziert Sozialkompetenz.

Führungsethik ist die Anwendung sittlicher Tugenden - höchster Werte – bei der Führung von Mitarbeitern. Was sind solche sittlichen Tugenden als höchste Werte, die von Führungskräften vorgelebt werden sollen?

- Echtheit, als Übereinstimmung von Denken, Reden und Handeln - und damit Berechenbarkeit des Verhaltens.
- Achtung des anderen, als Fairness und Höflichkeit; insbesondere jedoch als Behandlung des anderen als gleichwertige Person.
- Selbstlos handeln (ähnlich dem alterozentrierten Verhalten). Das bedeutet, für einen anderen etwas zu tun, ohne eine Gegenleistung oder Dank dafür zu erwarten.
- Beim Mitarbeiter das Positive suchen (nicht die Stacheln). Im Handeln der Mitarbeiter die positive Absicht vermuten und ggfs. suchen.
- Einfühlungsvermögen (Empathie) entwickeln - geht nur, wenn ich für den anderen bin und Interesse am Wohlergehen des anderen habe.
- Glaubwürdigkeit durch Ehrlichkeit, Offenheit, Geradlinigkeit und Verlässlichkeit beweisen.
- Zuerst für eigene Fehler wahrhaft um Verzeihung (Entschuldigung) bitten. Mitarbeitern ihre Fehler (auch falsches Verhalten) verzeihen (ohne gegenseitig aufzurechnen). Führungskräfte tun den ersten Schritt!!!



Ethik = Handle so, wie du selbst behandelt werden willst.

Umsetzung am Tag?

* = Mitarbeiterin

Ganzheitliche, sinnorientierte Mitarbeiterführung

Führungsbrief 31

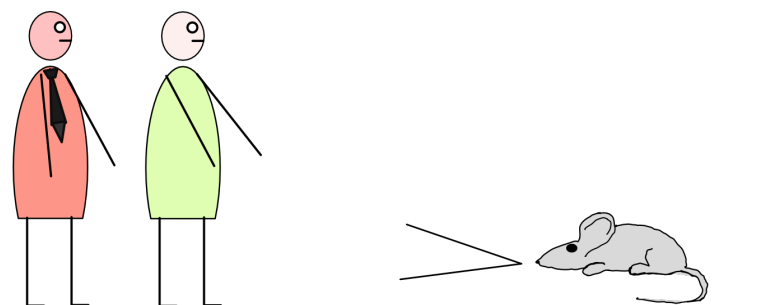
Mitarbeiterorientiertes Führen - Schlüpfen Sie in die Haut Ihres Mitarbeiters, Ihrer Mitarbeiterin

Das Ziel einer effektiven Mitarbeiterführung ist, mit den Energien der Mitarbeiter* die jeweiligen Ziele des Unternehmens - als gemeinsame Ziele - zu erreichen und nicht gegen die Mitarbeiterenergien. Das gelingt nur, wenn der Vorgesetzte mitarbeiterorientiert führt.

Eines der größten Probleme bei der Führung sind die unterschiedlichen Wirklichkeiten (Realitäten), in denen die Führungskraft und der Mitarbeiter leben. Es gibt nämlich keine objektive Wirklichkeit, die für jeden Menschen in gleicher Weise gültig ist.

Die subjektive Wirklichkeit eines Menschen wird bestimmt von der Kultur (auch Traditionen), aus der er stammt, seiner Religion, Weltanschauung und politischen Meinungen, seiner Erziehung, Ausbildung, seinen Fähigkeiten, Erfahrungen, Arbeitsbedingungen, Selbstwertgefühl, Familienleben und sehr stark von der Qualität der Beziehungen zum Vorgesetzten, zu Kollegen und ggfs. auch Mitarbeitern.

Ein Beispiel: So sieht eine Maus ihre Wirklichkeit im Verhältnis zum Menschen:



Wollen Sie diese Maus besser verstehen, so müssen Sie sich bemühen, die Welt durch die Augen der Maus zu sehen.

Wer mitarbeiterorientiert führen will, muss sich bemühen, die Welt (Wirklichkeit) durch die Augen der Mitarbeiter zu sehen, um ihre Wirklichkeit zu verstehen.

Eine Führungskraft sollte deshalb folgendes tun:

- Sammeln Sie möglichst viele Informationen über Ihre Mitarbeiter: Was sie prägt, ihre Motive, ihr Fühlen, Denken und Wollen, was letztlich ihr Verhalten bestimmt.
- Schlüpfen Sie gedanklich in die Haut Ihrer Mitarbeiter. Wenn Sie in der Haut Ihres Mitarbeiters wären: Wie würden Sie dann die Probleme beurteilen, die Ihr Mitarbeiter an Sie heranträgt, womit er unzufrieden ist, wo er Ängste hat, sich unsicher fühlt oder sich überschätzt'?
- Suchen Sie nach Lösungen, die der Wirklichkeit und sehr wichtigen Bedürfnissen Ihrer Mitarbeiter Rechnung tragen, aber auch nicht die Wettbewerbsfähigkeit des Betriebs beeinträchtigen,
- Ein motivierter Mitarbeiter ist für die Leistung des Betriebs viel wichtiger als ein wegen Kleinlichkeit des Vorgesetzten demotivierter Mitarbeiter.
- Führung ist Vernunft, Festigkeit und Konsequenz, jedoch nicht Weichheit und nicht Härte!

Ganzheitliche, sinnorientierte Mitarbeiterführung

Führungsbrief 32

Sinnorientierte Mitarbeiterführung fördert die Gesundheit

Die Krankheit eines Mitarbeiters fällt nicht zufällig vom Himmel. Sie hat immer eine oder mehrere Ursachen. Die häufigste Ursache für Erkrankungen - so sagen neueste weltweite Forschungsberichte - sind negative Gedanken (und Gefühle) des Menschen. Sie beeinflussen die Körperchemie in der Weise, dass die von negativen Gedanken ausgelösten Nervenbotenstoffe (Neurotransmitter) sich zuerst belastend und dann schädigend auf einzelne Organe und den Kreislauf auswirken. Sie schwächen auch die biologische Immunabwehr des Körpers, der nun anfälliger für Infektionen wird.

Beispiel: Ein Vorgesetzter hat einen sensiblen Mitarbeiter ungerecht oder bei einem Fehler übertrieben stark kritisiert oder ein Versprechen (Schichtenteilung, Arbeitsplatz) nicht eingehalten. Der Mitarbeiter hat sich berechtigt sehr aufgeregt. Er will den Vorgesetzten am liebsten nicht mehr sehen. Jetzt kommt er täglich mit einem Druck (Verkrampfung) im Magen zur Arbeit. Mit der Zeit entsteht eine Magenschleimhautentzündung, eventuell sogar ein Magengeschwür. Er wird krank geschrieben.



Führungskräfte sollten stattdessen in ihren Mitarbeitern positive Gefühle und Gedanken und damit eine die Gesundheit fördernde Körperchemie erzeugen. Wie machen sie das'?

Sinnorientierte Führung fördert die Gesundheit. Beispiele:

- Geben Sie Ihren Mitarbeitern für ihre Leistungen und ihr Verhalten häufig Anerkennung und Lob. Schaffen Sie die Voraussetzungen dafür, dass der Mitarbeiter sich Anerkennung und Lob verdienen kann.
- Kritik nur so anbringen, dass der Mitarbeiter sie akzeptieren kann, dass sie nicht sein Selbstwertgefühl verletzt und mit einem Wort des Wohlwollens das Kritikgespräch beenden.
- Nach einem Streitgespräch möglichst am selben Tag noch eine Versöhnung herbeiführen.
- Wertschätzung geben - zeigen Sie dem Mitarbeiter, dass Sie ihn als Mensch schätzen, dass Sie ihn mögen; strahlen Sie Sympathie aus; denken und sprechen Sie positiv von ihm.
- Stehen Sie zu Ihrem Mitarbeiter; bauen Sie Vertrauen auf.
- Akzeptieren Sie, dass der Mitarbeiter in dem für ihn passenden Körperrhythmus arbeiten kann, wenn seine Leistung dadurch nicht beeinträchtigt wird.

Kurzpausen von fünf Minuten Dauer je Stunde fördern zum Beispiel die Schnellerholung und damit die Schichtleistung insgesamt, wie Wissenschaftler herausgefunden haben.

Ganzheitliche, sinnorientierte Mitarbeiterführung

Führungsbrief 33

Partnerschaftliche Mitarbeiterführung

Eine effektive Mitarbeiterführung ist partnerschaftlich. Führen bedeutet ja auch „hinführen zu etwas“, also den Mitarbeiter* zu etwas hinführen, ihn zu etwas bewegen. Das geht leichter und mit besserem Ergebnis, wenn man den Mitarbeiter zum Partner macht oder sich als Partner des Mitarbeiters versteht.

Partnerschaft im Geschäftsleben und im Arbeitsbereich ist natürlich nicht so umfassend wie in einer Ehe- oder Lebenspartnerschaft, aber sie beinhaltet auch, dass man mit anderen eine Gemeinschaft eingeht. Eine Gemeinschaft ist gekennzeichnet durch gemeinsame Interessen und Ziele, die man mit gemeinsamen Mitteln erreichen will, indem die Partner ihre unterschiedlichen Fähigkeiten einbringen und sich dadurch gegenseitig ergänzen.

„Partner“ kommt vom französischen Wort „partenaire“ und bedeutet auch „Teilhaber“ sein, „teilhabe am gemeinsamen Handeln“.

Wer als Führungskraft partnerschaftlich führt, lässt seine Mitarbeiter teilhaben an:

- Informationen
- Zielsetzungen in der Gemeinschaft, z.B.
 - sich gemeinsame Qualitätsziele vornehmen
 - gemeinsames Ziel von Ordnung und Sauberkeit
- Entscheidungen, z. B.
 - Schichtplaneinteilung, Arbeitsplatzeinteilung
 - Prioritäten bei der Auftragsfolge, wenn Wahlmöglichkeiten bestehen

Partnerschaft beinhaltet und braucht weitgehend stabile zwischenmenschliche Beziehungen, die auf dem Prinzip der Gegenseitigkeit beruhen. Soziale Partnerschaft ist ein gegenseitiger Austausch von Gaben (ohne Erwartungshaltung, genau Gleiches zurückzuerhalten).



Welcher Art ist dieses „Geben“, mit dem die Führungskraft zuerst zu beginnen hat?

- Achtung für den Partner - Höflichkeit und Gleichwertigkeit praktizieren
- Interesse aneinander haben und es dem anderen zeigen (als Person, als Partner)
- Offenheit, keine Geheimnisse vor einander haben
- Unterstützung bei der Bewältigung gemeinsamer Aufgaben und Ziele
- Verlässlichkeit, Glaubwürdigkeit, Vertrauen
- Treue, zu einander stehen - auch bei zeitweisen Schwierigkeiten des Partners.

Ganzheitliche, sinnorientierte Mitarbeiterführung

Führungsbrief 34

Führen mit Zielvereinbarungen oder selbst gesetzten Ziele?

Früher haben höchste Vorgesetzte den ihnen zugeordneten Führungskräften die zu erreichenden Ziele vorgegeben, um durch die Mitarbeiter* Ergebnisse zu erreichen. Das ist typisch für das Leiten. Die Führungskräfte haben ihrerseits Ziele für ihre Mitarbeiter gesetzt. Das hat den Mitarbeitern keine Freude gemacht, nur Weisungsempfänger zu sein, sodass seit einigen Jahren gefordert wird, mit den Mitarbeitern die Ziele "zu vereinbaren", die erreicht werden sollen. Der Mitarbeiter soll bei der Festlegung der Ziele beteiligt werden oder - ideal - sich freiwillig herausfordernde Ziele setzen.

Zielvereinbarungen führen zu deutlich besseren Ergebnissen, wenn sie tatsächlich partnerschaftlich zustande kommen. Das ist der Fall, wenn der Mitarbeiter sie innerlich akzeptiert, also nicht nur "ja, ja" sagt, aber innerlich "ja, aber" oder gar "nein" denkt.

Vielfach stehen Vorgesetzte unter großem Druck, zum Teil Quantensprünge, wie 30% Kostensenkungen oder entsprechende Produktivitätserhöhungen, realisieren zu müssen, weil der Betrieb Verluste macht. Das sind wirtschaftliche Zwänge, denen keiner ausweichen kann. Hier kann man es den Mitarbeitern nicht überlassen, ob sie sich solche Ziele freiwillig selbst setzen.

Die Praxis des Alltags zeigt, dass Führungskräfte oft die Mitarbeiter mit Überzeugungsdruck so in die Enge treiben, dass ihnen nichts anderes übrigbleibt, als "ja" zu sagen, wobei sie sich überfahren fühlen, weil sie nicht wissen, wie sie das Ergebnis erreichen sollen. Druck erzeugt immer Gegendruck. Die Folge dieses Überzeugungsdrucks ist, dass die Mitarbeiter zwar auf das Ziel hinarbeiten, aber bei Schwierigkeiten oder durch Vorstufen verursachte Hindernisse die Gelegenheit benützen, mit viel Fleiß nachzuweisen, warum das Ziel nicht erreicht werden konnte. Sie begründen lieber das Nicht-Erreichen-Können des Ziels, anstatt alle Kräfte auf die Überwindung von Hindernissen zu konzentrieren. Das ist der Grund, warum die meisten Unternehmen ihre Ziele nicht im geplanten Umfang erreichen. So entsteht Unzufriedenheit beim Vorgesetzten und Misstrauen gegenüber dem Mitarbeiter. Der Mitarbeiter ist frustriert und fühlt sich auch unsicher.

Wie könnte es besser gehen? Die Führungskräfte sollten sich die Zeit nehmen, mit ihren Mitarbeitern ausführlich die Situation mit den betriebswirtschaftlichen Zwängen und davon abgeleitet, die Notwendigkeit von zu erreichenden Zielen zu besprechen. Die notwendigen Voraussetzungen, der Mitteleinsatz, Risiken und Chancen sind abzuwägen. Mit dem Mitarbeiter sollte ein klares Bild von Teilstufen bzw. Teilzielen erarbeitet werden. Man muss ihm die Ängste und Unsicherheiten im Hinblick auf das Erreichen des Ziels nehmen. Er sollte eine innere Sicherheit spüren, dass er es tatsächlich schaffen kann, um innerlich das Ziel als Herausforderung bejahen zu können. Es sollte zu seinem persönlichen, zum selbst gesetzten Ziel werden. Er sollte erkennen können, sollte das Vertrauen gewinnen, dass er nicht allein gelassen wird, wenn Hindernisse auftreten. Dann sind die Chancen sehr groß, dass er das Ziel erreicht, weil er es selbst will.

Richtiges Vorgehen von Vorgesetzten bei Zielvereinbarungen mit Mitarbeitern

- Erklären Sie Ihren Mitarbeitern umfassend und verständlich wirtschaftliche Zwänge
- Vereinbaren Sie Ziele partnerschaftlich, gründlich durchdacht und ohne zu überfordern
Vereinbaren Sie möglichst bildhaft Teilstufen zur Zielerreichung, die positive Gefühle entstehen lassen
- Bieten Sie den Mitarbeitern an, auf Wunsch Sparringspartner beim Durchdenken des Für und Wider von Alternativen zu sein
- Bieten Sie den Mitarbeitern Unterstützung im Falle von Schwierigkeiten an. Vermitteln Sie ihnen Sicherheit, dass sie nicht allein gelassen werden, wenn Hindernisse auftreten.
- Schaffen Sie Klarheit, wie und wann die Zielerreichung (auch Teilziele) gemessen wird.

Umsetzung am Tag?

* = Mitarbeiterin

Ganzheitliche, sinnorientierte Mitarbeiterführung

Führungsbrief 35

Wie gut sind Ihre sozialen Beziehungen zu Ihren Mitarbeitern?

Ihre Führungsaufgabe ist, ihren Mitarbeitern* Sinnmöglichkeiten zu bieten, um das volle Leistungspotential Ihrer Mitarbeiter zu wecken. Ihre Mitarbeiter sollen gern zur Arbeit kommen und sich in die Aufgabenerledigung voll einbringen, weil sie sich am Arbeitsplatz und in ihrer Arbeitsgruppe wohlfühlen. Dazu müssen sie auch ihren Vorgesetzten als positiven Menschen erleben.

Führungskräfte sollten also weitestgehend positive Beziehungen zu ihren Mitarbeitern unterhalten. Ist das in unserer Arbeitswelt bei z.T. so sehr verschiedenen Menschen überhaupt möglich, wo doch der Leistungsdruck leicht Streit und Unzufriedenheit zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern entstehen lässt? Es ist offensichtlich möglich.

Es gibt Vorgesetzte, die mit ihren Mitarbeitern, auch mit fast allen schwierigen Mitarbeitern, gut auskommen und zusammen hohe Leistungen erreichen. Andererseits gibt es Vorgesetzte, die mit einigen ihrer Mitarbeiter immer Schwierigkeiten haben, egal mit welcher Gruppe von Mitarbeitern sie arbeiten. Die Mitarbeiter erleben diesen Vorgesetzten nicht als positiv. Liegt es am Vorgesetzten oder am Mitarbeiter? Es liegt letztlich immer an beiden.

Irgendwann ist einmal eine Streit-Situation, Disziplinlosigkeit, Ungerechtigkeit oder eine ähnlich negative Situation, wie z.B. starke Abwertung des Mitarbeiters durch destruktive Kritik entstanden. Der Vorgesetzte und sein Mitarbeiter haben sich voneinander ein negatives Bild gemacht, haben kein Vertrauen mehr zu einander und senden sich ständig negative Impulse. Das kann den Mitarbeiter krank machen, aber auch den Vorgesetzten stark belasten. Wenn dieser negativ gestimmte Mitarbeiter das Führungsverhalten seines Vorgesetzten bewerten darf, dann "zahlt er es ihm heim". Und beim Vorgesetzten entstehen Ängste, dass er mit seinem schlecht bewerteten Führungsverhalten bei seinem Chef nicht mehr gut angesehen ist. "Aber von nix kommt nix." Wie es in den Wald hineinruft, so schallt es heraus. Was ist zu tun?

Wer als Vorgesetzter zu einem oder mehreren Mitarbeitern in einem negativen Beziehungsverhältnis steht, hat meistens seine Macht aufgrund seiner Leitungsfunktion missbraucht. Das kann im Einzelfall immer mal passieren, aber man kann sich dann entschuldigen. Wer als Führungskraft seinen Mitarbeiter nicht achtet, verletzt seine Führungspflichten und muss zurecht die Kritik seines Chefs fürchten, weil hier ein ständig wiederholter "Arbeitsfehler bzw. Führungsfehler" vorliegt.

Wer Führungsfehler macht, z.B. abwertende Kritik, fehlende Achtung des Mitarbeiters, bekommt dieses negative Verhalten von seinen Mitarbeitern als negative Gegenreaktion zurückgespiegelt. Solch ein beiderseitig negatives Verhalten von Führungskraft und Mitarbeiter schädigt das Gruppenklima und das Unternehmen als große Gemeinschaft.

Schaffen Sie positive Beziehungen zu Ihren Mitarbeitern

- lassen Sie ein in der Vergangenheit entstandenes negatives Klima nicht weiterbestehen!
- Sprechen Sie sich ehrlich und unvoreingenommen mit Ihren Mitarbeitern aus. zu denen die Beziehung gestört ist, also negativ geprägt ist. Haben Sie den Willen zur Versöhnung.
- Sprechen Sie zuerst ehrlich Ihre eigenen Fehler an. Entschuldigen Sie sich aus innerer Betroffenheit für Ihre Fehler. Damit steigern Sie Ihre Autorität, Ihre Akzeptanz.
- Sie gewinnen Vertrauen, wenn Sie diese Führungsfehler nicht mehr wiederholen.
- Meistens wird auch der Mitarbeiter seine Fehler einsehen und zur Versöhnung bereit sein.
- Wer seine Mitarbeiter positiv sieht, sie positiv behandelt, wird auch bei Leistungsdruck und konstruktiver Kritik bei Arbeitsfehlern positive Beziehungen zum Mitarbeiter aufrechterhalten können und vom Mitarbeiter positiv beurteilt werden.

Umsetzung am Tag?

* = Mitarbeiterin

Ganzheitliche, sinnorientierte Mitarbeiterführung

Führungsbrief 36

Fordern oder um etwas bitten?

Bei der Arbeit in Unternehmen geht es stets um zu erfüllende Aufgaben, um den Wechsel von Aufgaben und Arbeitsplätzen, um das Erreichen von Zielen, um Änderung von Abläufen, Prioritäten und Terminen, um zusätzlich zu übernehmende Aufgaben, um Einhaltung von Arbeitsbedingungen, Arbeitsanweisungen, Qualitätsanforderungen usw. Im Verhältnis zu seinen Mitarbeitern* hat der jeweilige Vorgesetzte die Verantwortung, dass alle notwendigen Maßnahmen durchgeführt werden.

Der Vorgesetzte kann von seinen Mitarbeitern fordern, dass notwendige Maßnahmen von ihnen umgesetzt werden oder er kann sie bitten.

„Fordern“ ist ein Element des Leitens.

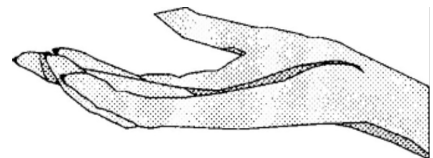
„Bitten“ ist ein Merkmal des sinnorientierten Führens.

Wer vom Mitarbeiter etwas „fordert“ beruft sich auf seine Machtposition. Er macht damit deutlich, dass er das Recht hat, vom Mitarbeiter etwas zu verlangen, dass er anordnen kann, dass der Mitarbeiter zu gehorchen hat. Er steht damit in einer beherrschenden Position über dem Mitarbeiter. Wer diese Macht ausübt, sieht den Mitarbeiter nicht als gleichwertig zu sich an. Das demotiviert den Mitarbeiter.

Wer als Vorgesetzter seinen Mitarbeiter um etwas bittet, gibt in dem Moment und nur für die angesprochene Situation seine Machtposition auf. Er begibt sich damit auf die gleiche Ebene. auf eine partnerschaftliche Ebene mit dem Mitarbeiter. Da erbittet man vom anderen und fordert nicht.

Welche Bedeutungen liegen in einer Bitte?

- Wertschätzung, Achtung, freundliche Geste
- Signal des Vertrauens. Der Vorgesetzte begibt sich in die Hand des Mitarbeiters, im Vertrauen darauf, dass dieser die Situation nicht für sich ausnutzt. Wer bittet, möchte empfangen. Er appelliert an den anderen, ihm das Gewünschte zu geben.
- Appell an Einsicht, Verständnis, Unterstützung, Wohlwollen und Miteinander.
- Wenn eine Bitte mehrfach nicht erfüllt wird, obwohl es möglich gewesen wäre, muss sich der Vorgesetzte fragen, warum seine Beziehung zum Mitarbeiter gestört ist.



Wie bittet man richtig?

- Ich bitte Sie, dass Sietun (nicht mehr tun) oder „Bitte tun Sie mir den Gefallen, .“
- Die Bitte muss freundlich gemeint und ausgesprochen sein. Das funktioniert nur, wenn der Vorgesetzte auch so denkt, wenn er es ehrlich meint (: Ich bitte Sie von Herzen, dass“
- „Auch wenn es Ihnen nicht leichtfällt. Bitte tun Sie es mir zuliebe.“
- Die Bitte muss aus der Sicht des Mitarbeiters berechtigt und erfüllbar sein. Die Erfüllung der Bitte darf sehr wichtige andere Interessen des Mitarbeiters nicht beeinträchtigen. Sie darf ihn nicht in Schwierigkeiten bringen.

Umsetzung am Tag?

* = Mitarbeiterin

Ganzheitliche, sinnorientierte Mitarbeiterführung

Führungsbrief 37

Die Würde der Person - die Würde des Mitarbeiters*

Was ist die Würde der Person? Einfach ausgedrückt, können wir uns unter der Würde der Person die ethischen Werte vorstellen, die ein Mensch gegenüber seinen Mitmenschen zum Ausdruck bringt, also vorlebt. Das sind die Werte, die ihn für die anderen Menschen wertvoll machen.

Der Mensch kann auf hohem Werte-Niveau oder auch auf einem niedrigen Niveau leben. Wer auf hohem Werte-Niveau lebt und arbeitet, der achtet sich selbst. Er misst sich selbst einen hohen Wert zu. Er sendet mit seinem Denken und Tun, dass er ein Mensch von hohem Niveau ist. Andere Menschen spüren und erleben es so und erkennen seinen Wert an. Dieses hohe Werte-Niveau bringt er auch in seine Arbeit für das Unternehmen ein.

Hat ein Mensch Würde, wenn er oft „Schei...“ sagt oder vom anderen als „Ar...“ spricht? Zeigt er Würde im Sinne von Werten? Nein. Er lebt eindeutig auf einem niedrigen Niveau. Was will er sich selbst, was will er anderen damit beweisen? Was hat er davon?

Wer auf niedrigem Niveau lebt und sich so darstellt, wertet sich selbst damit ab. Er sendet allen Menschen in seiner Umgebung, dass er sich selbst einen niedrigen Wert zumisst. Die Menschen in seiner Umgebung behandeln ihn dann so, wie er sich selbst einschätzt. Dieses niedrige Niveau kann sich u.U. auch in seiner Arbeit widerspiegeln.

Wenn sich ein Mitarbeiter selbst abwertet, will er auch seine Kollegen auf die gleiche niedrige Ebene ziehen, damit sie nicht wertvoller sind als er. Mitarbeiter, die sich selbst einen geringen Wert beimessen, haben keine positive Einstellung zu dem Wert, der in ihrer Arbeit liegt, zur Qualität und zum Erfolg ihres Unternehmens. Sie interessieren sich vorrangig nur für ihren Lohn.

Wie heben Führungskräfte ihre Mitarbeiter auf ein möglichst hohes Werte-Niveau?

- Sie leben ihnen ein hohes Werte-Niveau vor, im Denken, Sprechen und Handeln. Sie vermeiden z.B. die Benutzung von Wörtern aus der Fäkalsprache.
- Wenn Führungskräfte mal „im Eifer des Gefechts“ von dem von ihnen angestrebten hohen Werte-Niveau abgleiten, so entschuldigen sie sich dafür.
- Sie „predigen“ ihren Mitarbeitern (immer wieder), dass sie sehr wertvolle Menschen sind und dass sie sich wünschen, dass die Mitarbeiter auf dem hohen Werte-Niveau miteinander sprechen, welches ihre Würde als Mensch ausmacht.
- Wenn Mitarbeiter in der Fäkalsprache miteinander sprechen, dann klären sie die Mitarbeiter auf, dass sie sich damit selbst abwerten und ihre Würde mit Füßen treten.
- Sie fragen ihre Mitarbeiter sinngemäß: „Ich möchte Sie als gleichwertig zu mir achten und Ihnen meine Wertschätzung zeigen. Wie kann ich das tun, wenn Sie sich selbst ständig abwerten, indem Sie sich auf das Niveau der Fäkalsprache begeben?“

•

Umsetzung am Tag?

* = Mitarbeiterin

Ganzheitliche, sinnorientierte Mitarbeiterführung

Führungsbrief 38

Wie begegnen Führungskräfte der Anspruchshaltung von Mitarbeitern?*

Viele der Ansprüche sind eigentlich nicht neu, sondern immer da gewesen. Z.B. wollen die Mitarbeiter* Ehrlichkeit und eine offene Kommunikation, was doch ethisch und moralisch eine Selbstverständlichkeit ist. Sie wollen ein gutes Gehalt; wer wollte das nicht! Sie wollen auch Gehaltserhöhungen.

Die Mitarbeiter wollen gute Weiterbildungsmöglichkeiten. Am Arbeitsplatz soll man neue Ideen und neue Konzepte einbringen können. Es wird an das Unternehmen auch der Anspruch auf Nachhaltigkeit und soziales Engagement gestellt. Hierzu sind vom Gesetzgeber schon Vorschriften erlassen worden und die Unternehmen wissen, was zu tun ist.

Der wohl wichtigste Anspruch der Mitarbeiter, der durch allgemeine Umfragen meist nicht erfasst wird: Mitarbeiter wollen Freude an ihrer Arbeit haben, sie wollen das Gefühl haben, mit ihren Fähigkeiten einen wichtigen Beitrag zu leisten, der auch anerkannt wird. Sie wollen Sinnhaftigkeit in ihrer Arbeit erleben und persönlich Respekt und Wertschätzung erfahren. Sie wollen in einem harmonischen sozialen Umfeld arbeiten.

Wenn Unternehmen im Wettbewerb (global, international, national oder regional) überleben und erfolgreich sein wollen, haben sie den von den Kunden erwarteten Nutzen zu geringsten Kosten zu erbringen. An diesem Maßstab sind alle Ansprüche von Mitarbeitern zu messen.

Wie reagieren Führungskräfte auf die an sie gestellten Ansprüche?

- Sie hören sorgfältig und interessiert zu und sagen bei allen Wünschen, die an Sie herangetragen werden, nicht sofort nein.
- Der Mitarbeiter will mehr Gehalt. Prüfen Sie zusammen mit ihm, welche Gründe und Maßstäbe für eine Gehaltserhöhung sprechen oder welche Anforderungen erst noch erfüllt werden müssen. Mehr Lohn/Gehalt muss auch mit einem "Mehr-Wert" für das Unternehmen verbunden sein.
- Das Wichtigste ist, dass jeder Mitarbeiter entsprechend den gestellten Anforderungen mit seinen Fähigkeiten am richtigen Arbeitsplatz eingesetzt wird, damit er seine Arbeit gern macht. Dabei hilft die im FB 22 und 22a vorgestellte Mitarbeiter-Qualifikations-Bilanz (MQB).
- Schlagen Sie den Mitarbeitern eine Weiterbildung vor, wo Sie einen Weiterbildungsbedarf erkennen. Genehmigen Sie eine gewünschte Weiterbildung, wenn das Unternehmen damit einen "Mehr-Wert", einen höheren Nutzen, erhält.
- Wenn ein Mitarbeiter nur 4 Tage in der Woche arbeiten möchte, klären Sie mit ihm, wie das Arbeitsvolumen dennoch gemeistert werden kann, ggfs. mit welchen Veränderungen des Arbeitsablaufs.
- Seien Sie offen für neue Ideen und Änderungsvorschläge Ihrer Mitarbeiter. Prüfen Sie gemeinsam mit ihnen, was sich wie realisieren lässt.
- Ein Gewinn des Unternehmens ist kein Grund, Lohnerhöhungen zu verteilen. Ein gesundes Unternehmen braucht jährlich mindestens 10-12 % Umsatzrendite vor Steuern, um Investitionen und Innovationen zu finanzieren und Reserven für schlechte Konjunkturzeiten anzulegen. Doch soviel Gewinn machen heute nur sehr wenige Unternehmen.

Ganzheitliche, sinnorientierte Mitarbeiterführung

Führungsbrief 39

Führung hat die Bedürfnisse der Mitarbeiter* zu erfüllen

Natürlich kann und soll Führung nicht alle Bedürfnisse und Wünsche der Mitarbeiter erfüllen, denn ein Unternehmen unterliegt nun einmal betriebswirtschaftlichen und technischen Zwängen, die die Produktivität, die Kosten und die Qualität betreffen. Dazu kommen noch die Anforderungen, die vom Markt gestellt werden, z.B. Einhaltung von Terminzusagen.

Werden die Bedürfnisse und Wünsche der Mitarbeiter ständig den betrieblichen und damit meistens auch vermeintlichen also nicht tatsächlichen betrieblichen Zwängen untergeordnet, so stellt sich bei den Mitarbeitern auf Dauer eine große Unzufriedenheit ein. Sie fühlen sich nicht ernstgenommen. Das demotiviert und fördert das Entstehen von psychosomatischen Krankheiten.

Führungskräfte können ihren Mitarbeitern die Arbeit erleichtern oder erschweren, können sie versüßen oder versalzen. Die Führungsaufgabe verlangt, dass Führungskräfte ihren Mitarbeitern helfen, Sinn und Freude in der Arbeit zu finden und sich bei der Arbeit wohl zu fühlen.

Um welche Wünsche oder Bedürfnisse geht es meistens? Das ist oft der kurzfristig angemeldete Wunsch nach einem Tag Urlaub oder Gleitfreizeit, um plötzlich aufgetretene private Notwendigkeiten erledigen zu können. Es kann auch die Unzufriedenheit mit einer bestimmten Arbeit oder mit einem Arbeitsplatz sein. Kollegen können als feindlich, ein Vorgesetzter als ungerecht erlebt werden. Dann ist das Bedürfnis da, den Arbeitsplatz wechseln zu wollen.

Als ungerecht empfunden wird es, wenn ein Mitarbeiter statt der turnusmäßig fälligen Nachtschicht erneut der Frühschicht zugeteilt wird und wenn seine Beschwerde dann noch mit fadenscheinigen Gründen abgewiesen wird. Hier besteht das Bedürfnis nach Gerechtigkeit. Bedürfnisse und Wünsche der Mitarbeiter gehen also meistens in Richtung der Erfüllung von Gerechtigkeit oder der Arbeitszufriedenheit.

Wie verhalten Sie sich bei Bedürfnissen und Wünschen ihrer Mitarbeiter?

- Seien Sie aufmerksam und einführend, wenn Mitarbeiter mit Wünschen zu Ihnen kommen.
- Erkennen Sie berechnete Bedürfnisse/Wünsche, die dem Mitarbeiter wichtig sind.
- Bemühen Sie sich, wichtige Wünsche/Bedürfnisse des Mitarbeiters zu erfüllen, sofern sie sich unter vernünftiger Abwägung der Interessen des Mitarbeiters mit den betriebsbedingten Zwängen vereinbaren lassen.
- Lassen sich die Interessen des Mitarbeiters nicht mit den betrieblichen Notwendigkeiten vereinbaren, so nehmen Sie sich genügend Zeit, den Mitarbeiter in aller Ruhe davon zu überzeugen, dass sich sein Wunsch jetzt nicht oder eventuell gar nicht in der von ihm gewünschten Weise erfüllen lässt.
- Können Sie den Wunsch des Mitarbeiters nicht erfüllen, so bemühen Sie sich, eine Alternativlösung zu finden, die den Interessen des Mitarbeiters nahe kommt und die Ihren guten Willen zeigt, ihm Arbeitszufriedenheit zu verschaffen und ihn mit seinem Wunsch ernst zu nehmen.



Ganzheitliche, sinnorientierte Mitarbeiterführung

Führungsbrief 40

Die kleinen Ängste im Berufsalltag erschweren eine effektive Mitarbeiterführung*

Die meisten Menschen sprechen nicht gern über ihre kleinen Ängste. Wer Ängste hat, konzentriert sich mehr auf sich (egozentriert) und seine Probleme als auf seine Umwelt. Angst macht Probleme größer als sie in Wirklichkeit sind. Angst macht eng, macht kleinlich und ungerecht. Wünsche bzw. Bedürfnisse der Mitarbeiter* werden dann schnell abgewiesen, obwohl sie hätten erfüllt werden können. Mitarbeiter werden abgewertet. Die Mitarbeiter werden dadurch demotiviert.

Angst blockiert das Denken, lässt mögliche Problemlösungen nicht erkennen und verleitet oft zu falschen Entscheidungen. Ängste können eine demotivierende Mitarbeiterführung zur Folge haben.

Welcher Art sind die kleinen Ängste im Berufsalltag? Es ist z.B. die Angst,

- sich für Fehler der Mitarbeiter verantworten zu müssen, vor der Kritik des Vorgesetzten,
- sich für eigene Fehler verantworten zu müssen, Kritik einstecken zu müssen,
- vor dem Vorgesetzten, vor Kollegen und Mitarbeitern nicht gut dastehen zu können,
- bestimmte Anforderungen (z.B. Menge, Kosten, Qualität, Termin) nicht erfüllen zu können,
- aufgetretene Probleme nicht oder nicht schnell genug lösen zu können,
- eine falsche Entscheidung getroffen zu haben,
- nicht anerkannt zu werden, nicht geschätzt zu werden.

Die kleinen Ängste entstehen meistens, weil man zu hohe Erwartungen an sich stellt, die man nachher nicht erfüllen kann. Kein Mensch kann völlig fehlerfrei arbeiten. Kein Mensch kann vor anderen immer makellos dastehen, noch kann er immer die Erwartungen anderer erfüllen. Ängste entstehen auch, wenn man nicht ehrlich ist, zu sich selbst oder zu jemand anderem oder wenn man über jemand etwas sagt, was man dem Betroffenen nicht ins Gesicht sagen würde. Ängste entstehen, wenn man in seiner Arbeit nicht sein Bestes gibt oder wenn man grundsätzlich überfordert ist. Gegebenenfalls sollte man dann auf einen Arbeitsplatz wechseln, für den man besser geeignet ist.



Was können Sie als Führungskraft gegen Ihre kleinen Ängste tun?

- Machen Sie sich bewusst, dass keines der Geschehnisse, die diese Ängste auslösen, Sie umbringen wird.
- Stellen Sie keine zu hohen Erwartungen an sich selbst. Wecken Sie bei anderen keine zu hohen Erwartungen. Versprechen Sie nur das, was Sie in der Regel auch einhalten können.
- Seien Sie mutig. Stehen Sie zu der Tatsache, dass Ihnen nicht alles so gelungen ist, wie Sie es wollten. Sie haben doch Ihr Bestes gegeben! Mehr können Sie nicht geben.
- Entnehmen Sie jeder Situation die darin liegenden Lernerfahrungen. Diese machen Ihre zukünftige Arbeit wertvoller.
- Rufen Sie sich einige Ihrer wichtigsten guten Leistungen der Vergangenheit in Erinnerung. Wer bisher meistens gute Leistungen vollbracht hat, wird das auch in Zukunft tun können. Sie können dann leichter zu Ihren Fehlern stehen. Kein Mensch ist perfekt!

Umsetzung am Tag?

* = Mitarbeiterin

Ganzheitliche, sinnorientierte Mitarbeiterführung

Führungsbrief 41

Unangenehme Situation? Annehmen oder Widerstand leisten?

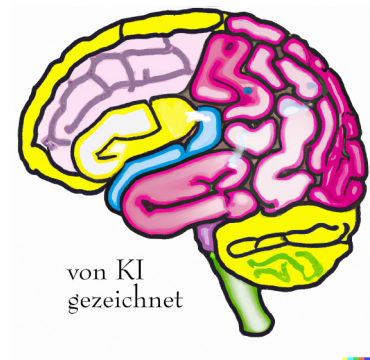
Das Berufsleben beschert Führungskräften nicht nur Sonnenschein, sondern oft genug auch unangenehme Situationen. Das Leben fordert von allen Menschen eine Weiterentwicklung. Insbesondere unangenehme Situationen liefern Anstöße zur positiven Weiterentwicklung. Man lernt ja auch am meisten von seinem Feind, nicht vom Freund.

Die häufigste Reaktion in unangenehmen Situationen ist die Ablehnung der Situation, das Nicht-wahrhaben-wollen, wegen der befürchteten Konsequenzen. Die Ablehnung verstellt jedoch oft den Blick für die guten Lösungsmöglichkeiten eines Problems. Der Ärger über eine unangenehme Situation, in die man hineingeraten ist, lässt zum Teil panikartiges Verhalten entstehen. Man will dann nicht genau hinsehen, will die Situation nicht genau prüfen, will sie am liebsten verdrängen. Man reagiert dann oft falsch, was sich auch negativ auf die Mitarbeiterführung* auswirken kann.

Als Folge der Evolution hat der Mensch drei verschiedene Gehirne, das Stammhirn, das Zwischenhirn (limbisches System) und das Neuhirn (Großhirn), die sein Nervensystem bilden und steuern. Im Stammhirn oder Althirn sind alle Überlebensinstinkte und Regelungsmechanismen verdrahtet, die der Mensch zum Überleben und schnellen Reagieren in schwierigen Situationen braucht. Im Verlaufe der Generationen wurden nur die geeignetsten Regelmechanismen genetisch weitervererbt.

Das Neuhirn ist dagegen mit seiner linken und rechten Gehirnhälfte für die Bewältigung komplexer Aufgaben am besten geeignet. Die Funktionen des Neuhirns sind subtiler und komplexer und laufen wegen der längeren Regelkreise und der Vielzahl von Schaltstellen mit einer gewissen Verzögerung ab.

Bei Erregungen, die vom Menschen als bedrohlich empfunden werden, werden diese Impulse unter Umgehung des Neuhirns sofort umgeleitet zum Althirn. Die Reaktionen sind dann zwar primitiv und nicht ganz der Situation angemessen. Sie erfolgen jedoch mit einem Minimum an Verzögerung. Im Berufsleben sind unangemessene Reaktionen jedoch von Nachteil.



Das limbische System ist u.a. für die Steuerung von Emotionen und Motivation zuständig.

Wie sollten Führungskräfte auf für sie unangenehme Situationen reagieren?

- Bleiben Sie möglichst ruhig und besonnen - Arbeiten Sie mit Ihrem Neuhirn (Neocortex)!
- Akzeptieren Sie zuerst die Situation, wie sie ist. Annehmen heißt nicht „aufgeben“.
- Schauen Sie sich die Situation genau an. Sammeln Sie alle wichtigen Informationen darüber. Halten Sie sich mit voreiligen Feststellungen und Entscheidungen zurück.
- Nehmen Sie sich die notwendige Zeit zum Überlegen. Ein Seemanns-Spruch bei SOS heißt: „Seemann mach' langsam, es eilt!“
- Jede Situation, insbesondere die unangenehme, enthält eine mögliche Lernerfahrung, eine Botschaft zur positiven Veränderung.
- Aus dem Annehmen der unangenehmen Situation entsteht erst die kreative Idee zur Veränderung, zur bestmöglichen Lösung. Das Annehmen gibt Sicherheit, Souveränität.

Umsetzung am Tag?

* = Mitarbeiterin

Ganzheitliche, sinnorientierte Mitarbeiterführung

Führungsbrief 42

Das Verhalten im Privatbereich prägt das Führungsverhalten

Das Berufsleben prägt das Verhalten im Privatbereich, aber auch das Verhalten im Privatbereich hat großen Einfluss auf das Führungsverhalten von Führungskräften. So haben sich im Privatbereich beim Umgang mit der Ehefrau, mit Verwandten und Sportsfreunden manchmal Gewohnheiten entwickelt, die auch auf Mitarbeiter angewandt werden, ohne dass genau überlegt wird, welche Wirkungen diese Gewohnheiten auslösen.

Häufig anzutreffen ist, dass ein anderer zu einem Thema oder einem Problem eine Meinung äußert, die einer Führungskraft nicht passt. Die unmittelbare Reaktion ist dann: „Quatsch, das ist doch ganz anders“ oder „Blödsinn, Unsinn“, so kann man das doch nicht sehen.“ Eine Ehefrau hat es meist gelernt, diese Gesprächs-Formulierungen zu erdulden, die eine eindeutige Abwertung ihrer Person bedeuten. Sie verdrängt es, dass sie damit abgewertet wird. Vermutlich zahlt sie es ihrem Ehemann mit gleicher Münze heim, wenn sich die Gelegenheit bietet. Gleiches Verhalten findet sich oft bei Gesprächen unter Verwandten und Freunden. Man wertet sich dabei gegenseitig ab und wenn mal ein kleiner Ärger hochkommt, verdrängt man diesen oder setzt noch eins drauf, bis man miteinander etwas aggressiv wird, um sich anschließend wieder zu vertragen.

Im Betrieb äußert sich eine solche den anderen missachtende Einstellung im Privatbereich oft in folgender Weise: Es gibt ein organisatorisches oder technisches Problem. Mehrere Führungskräfte kommen beim betroffenen Mitarbeiter zusammen, um das Problem zu lösen. Der Mitarbeiter sagt zu einem Gedanken einer Führungskraft seine Meinung und der Vorgesetzte weist ihn zurecht, indem er sagt: „Seien Sie still, davon verstehen Sie nichts“ oder „Quatsch, so geht das nicht, das ist unsinnig“. Oder er sagt: „Halten Sie sich daraus, das ist unsere Sache, das geht Sie nichts an.“ Man stelle sich vor, wie ein Kunde reagieren würde, wenn ein Verkäufer ihn bei einem Qualitäts- oder Terminproblem so abwertend behandeln würde. Ist Ihr Mitarbeiter als Mensch weniger wert als ein Kunde?

Wie erreichen Führungskräfte einen achtungsvollen Umgangston mit Mitarbeitern?

- Verbessern Sie Ihre Wahrnehmung, indem Sie darauf achten, wie und was Sie reden und welche Reaktionen Sie mit Ihrem Verhalten beim Mitarbeiter auslösen. Was tut sich im Gesicht und in der Körperhaltung des anderen? Was und wie antwortet er?
- Seien Sie sehr aufmerksam, wenn Ihr Mitarbeiter etwas zu Ihnen sagt. Hören Sie geduldig zu. Lassen Sie ihn ausreden, auch wenn es Sie noch so sehr drängt, ihn zu unterbrechen und seine Rede „abzuwürgen“. Es ist unhöflich, jemand nicht ausreden zu lassen.
- Hinter jedem Verhalten steht grundsätzlich eine positive Absicht des Betreffenden. Suchen Sie unvoreingenommen nach dem Nutzen des Gesprächsbeitrags des Mitarbeiters.
- Würdigen Sie seinen Gesprächsbeitrag mit positiven Worten, auch wenn seine Idee nicht verwendbar sein sollte. Mit dieser Anerkennung fördern Sie sein zukünftiges Engagement.
- Vermeiden Sie auf jeden Fall Worte und Gesten, die den anderen herabsetzen! Sie selbst wollen auch nicht abgewertet werden!

Umsetzung am Tag?

* = Mitarbeiterin

Ganzheitliche, sinnorientierte Mitarbeiterführung

Führungsbrief 43

Das Bild vom Mitarbeiter - eine sich selbst erfüllende Prophezeiung

Die Vorstellung, die sich Führungskräfte von ihrem Mitarbeiter* machen, wirkt als sich selbst erfüllende Prophezeiung. Hat der Vorgesetzte sich erst einmal ein negatives Bild von seinem Mitarbeiter gemacht, so wird er alle die Handlungen des Mitarbeiters bewusster wahrnehmen, die seine Vorstellung vom Mitarbeiter bestätigen. Er wird seine innere negative Vorstellung vom Mitarbeiter auf den Mitarbeiter projizieren. Und der Mitarbeiter wird seinem Vorgesetzten dann eher unbewusst den „Gefallen“ tun, seine Vorstellung von ihm zu bekräftigen.

Da die meisten Menschen in ihrer Erziehung gelernt haben, eher das Negative an anderen Menschen zu sehen als das Positive, so braucht der Mitarbeiter nur unglücklicherweise ein oder zweimal einen Fehler in seiner Arbeit oder seinem Verhalten zu machen und schon entsteht beim Vorgesetzten ein negatives Vorstellungsbild von diesem Mitarbeiter. Sehr oft haben jüngere Mitarbeiter eine andere Vorstellung von ihrem Leben und damit auch einen anderen Lebensstil als ihre älteren Vorgesetzten. Wenn der ältere Vorgesetzte diesen ihm fremden Lebensstil beim anderen nicht akzeptieren und nicht tolerieren will, macht er sich auch ein negatives Bild von seinem Mitarbeiter.

„Wenn wir die Menschen nehmen, so wie sie sind, so machen wir sie schlechter. Wenn wir sie behandeln, als wären sie, was sie sein sollten, so bringen wir sie dahin, wohin sie zu bringen sind.“ (Johann Wolfgang von Goethe).

Wenn Führungskräfte den aus der Beobachtung von Menschen gewonnenen Rat von Goethe umsetzen wollen, brauchen sie ein positives Bild vom Menschen und damit auch von ihren Mitarbeitern. Solch ein positives Bild liefert zum Beispiel die Neurolinguistische Programmierung, eine Richtung der Psychologie: Sie lehrt unter anderem folgende Grundannahmen:

Führungskräfte machen sich ein positives Bild von ihren Mitarbeitern

- Jeder Mensch ist einzigartig und hat sein eigenes Modell von der Welt.
- Jeder Mensch hat auf einem Gebiet besondere Fähigkeiten, Ideen und Visionen. Dieses Gebiet muss nicht mit seinem jetzigen Arbeitsplatz (Aufgabe) übereinstimmen.
- Der positive Wert eines Menschen ist grundlegend immer gegeben. Die Angemessenheit seines Verhaltens kann in Frage gestellt werden.
- Hinter jedem Verhalten Ihres Mitarbeiters steht bewusst oder unbewusst eine positive Absicht. Finden Sie diese heraus.
- Menschen treffen jeweils die beste ihnen zur Verfügung stehende Wahl. Ein negatives Verhalten wird erst aufgegeben, wenn ein die positive Absicht besser erfüllendes Verhalten gefunden ist.
- Machen Sie dem Mitarbeiter einen Vorschlag (Vorschläge), wie seine positive Absicht mit einem anderen Verhalten besser erfüllt wird.

Ganzheitliche, sinnorientierte Mitarbeiterführung

Führungsbrief 44

Das Verhalten der Mitarbeiter ist für Führungskräfte ein Spiegel

Leiten und Führen sind zwei Seiten derselben Medaille. Leiten hat zweckorientiert dafür zu sorgen, dass bestimmte Aufgaben erfüllt werden. Führen hat über die Verwirklichung von Werten im Umgang miteinander die Motive und damit das Verhalten der Mitarbeiter* positiv zu beeinflussen, dass Mitarbeiter Sinn und Freude in der Arbeit erleben können.

Das Verhalten der Führungskräfte entscheidet darüber, ob die Mitarbeiter ihre Fähigkeiten und ihre Energien voll engagiert in ihre Arbeit einbringen, ob sie mit ihren Vorgesetzten vertrauensvoll zusammenarbeiten oder sich gelegentlich oder öfter gegen ihren Vorgesetzten stellen.

Es ist für jeden Vorgesetzten außerordentlich schwierig, das eigene Verhalten richtig einzuschätzen. Das Bild, das sich ein Vorgesetzter von sich selbst macht (Selbstbild) weicht in der Regel erheblich von dem Fremdbild ab, das sich die Mitarbeiter von ihm gemacht haben, so wie sie den Vorgesetzten erlebt haben.



Der Vorgesetzte braucht eine Rückmeldung, um sein Verhalten besser an die Bedürfnisse der Mitarbeiter hinsichtlich effektiver Mitarbeiterführung anpassen zu können. Manche Mitarbeiter sind offen und beschweren sich, wenn ihnen das Verhalten des Vorgesetzten nicht passt. Andere sagen nichts, aber zeigen durch ihr Verhalten an, dass ihnen etwas nicht passt und oft genug auch, was ihnen nicht passt. Sie spiegeln dem Vorgesetzten damit sein Verhalten zurück. „Wie es in den Wald hineinruft, so schallt es zurück.“

Führungskräfte erkennen sich im Spiegel des Verhaltens ihrer Mitarbeiter

- Wenn Ihnen das Verhalten von Mitarbeitern nicht gefällt, so fragen Sie sich, was Ihnen der Mitarbeiter damit signalisieren will. Fragen Sie sich: Was mache ich falsch?
- Viele Protesthaltungen sind sog. psychologische Umleitungen. Sie stehen dafür, dass sich Mitarbeiter weder im Äußeren noch im Inneren (Gleichwertigkeit) geachtet fühlen. Die äußere und innere Achtung des Mitarbeiters ist deshalb das wichtigste Führungsprinzip.
- Vielleicht wollen Sie dem Mitarbeiter Ihren persönlichen Arbeitsstil aufdrängen, wollen ihn gängeln, dass er in einer Art und Weise handeln soll, die er nicht einsieht, von der er nicht überzeugt ist. Fragen Sie sich, warum Sie ihn nicht überzeugen können? Entweder ist Ihr Arbeitsstil nicht für jeden geeignet und richtig, weil das Ziel mit gleichem Aufwand auch anders erreicht werden kann. Oder Sie verfolgen persönliche, ehrgeizige Ziele, die der Mitarbeiter nicht mittragen will, weil er sich von Ihnen ungebührlich belastet fühlt.
- Wenn Sie selbst keine Erklärung finden, fragen Sie am besten den Mitarbeiter, was ihm an Ihrem Verhalten nicht passt. Bemühen Sie sich um eine für Sie und ihn akzeptable Lösung.

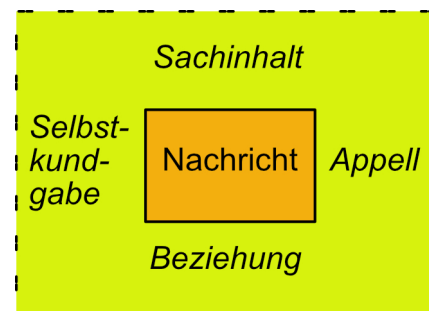
Ganzheitliche, sinnorientierte Mitarbeiterführung

Führungsbrief 45

Verständigung durch verbale Kommunikation

Üblicherweise wird unter Kommunikation die Verständigung mit Worten verstanden. Hierbei gibt es oft Schwierigkeiten. „Man hört einander immer weniger zu, wenn die Worte nicht das halten, was sie versprechen“, sagt der Düsseldorfer Soziologe Richard Münch.

Der Psychologe Schulz von Thun hat die verbale zwischenmenschliche Kommunikation als Quadrat der Nachricht beschrieben. Jede Nachricht (Information) enthält einen Sachinhalt, eine Selbstkundgabe, einen Beziehungsaspekt und einen Appell. Mit der Selbstkundgabe teilt der Sender etwas über sich selbst mit, z.B. über seinen Charakter, sein Selbstwertgefühl und seine aktuelle Befindlichkeit. Mit dem in der Nachricht enthaltenen Beziehungsaspekt lässt der Sender erkennen, wie er zum Empfänger steht, was er von ihm hält.



Der Empfänger fühlt sich dadurch entweder akzeptiert, gleichwertig behandelt oder abgewertet, bevormundet, nicht ernst genommen. Der Appellaspekt besagt, dass der Sender einer Nachricht damit etwas bewirken will, damit oft genug sogar „Druck“ auf den Empfänger ausüben will, autoritär Anweisung erteilen will, statt im Dialog gemeinsam die beste Lösung zu suchen.

Aufgrund der vier verschiedenen Aspekte einer Nachricht führt Kommunikation beim Empfänger häufig zu Missverständnissen. Wenn mit der Kommunikation ausgedrückt wird, dass die Beziehung zum Empfänger negativ ist oder mit der Selbstbekundung eine „raue“ Ausdrucksweise einhergeht und/oder mit dem Appell Druck ausgeübt wird, ein Gängelndes des Empfängers verbunden ist, dann lässt der Empfänger den „Rollladen“ herunter. Er hört gar nicht mehr aufmerksam zu, hört dadurch manches nicht oder verdrängt es bzw. vergisst es sehr schnell. Er legt das, was der Sender sagt, ihm eher negativ aus und begibt sich dann in eine Protesthaltung.

So kann eine Information des Senders vom Empfänger weitgehend umgeformt werden und eine andere Interpretation des Sachinhalts bekommen, was letztlich zu einem völlig anderen Handeln des Empfängers führt, als es der Sender beabsichtigte.

Wie können Führungskräfte wirksam kommunizieren? Hierzu einige Grundsätze:

- Der Sender ist immer dafür verantwortlich, was beim Empfänger ankommt!
- Die Bedeutung der Kommunikation liegt in dem Resultat, das erzielt wird.
- Widerstand des Empfängers ist die Folge der Unflexibilität des Senders.
- Seien Sie kongruent, d.h. Ihr Denken, Sprechen und Handeln müssen übereinstimmen.
- Verwirklichen Sie ethische Werte im Umgang mit anderen, d.h. seien Sie positiv.
- Bemühen Sie sich um die Aufmerksamkeit des Empfängers und drücken Sie sich mit einfachen Worten, klar und für den Empfänger verständlich aus. Fragen Sie zurück, wie er die Information verstanden hat.

Umsetzung am Tag?

* = Mitarbeiterin

Ganzheitliche, sinnorientierte Mitarbeiterführung Führungsbrief 46

Verständigung durch nonverbale Kommunikation

„Man kann nicht nicht-kommunizieren“, sagt der amerikanische Kommunikations-Psychologe Paul Watzlawick. Jeder kommuniziert allein schon durch sein Vorhandensein mit seinen Gefühlen, Gedanken und dem Ausdruck seines Körpers mit seiner Umwelt. Die Reaktionen seiner Umwelt nehmen wiederum Einfluss auf seine Gefühle, Gedanken und sein Verhalten.

Die nonverbale Ebene, die Kommunikation ohne Worte - ist oft von größerer Bedeutung als die verbale Kommunikation. Experten haben festgestellt, dass im beruflichen Alltag die Zusammenarbeit zwischen Menschen nur dann erfolgreich ist, wenn auch auf der Ebene der Gefühle eine Verständigung gesucht wird. So können symbolische Ausdrucksformen bestimmte Gefühle und Gedanken auslösen. Mit dem Kleidungsstil kann man z.B. die Zugehörigkeit zu einer sozialen Gruppe zeigen, sich damit aber zugleich von anderen Gruppen abgrenzen, sich trennen. Alles was Menschen voneinander trennt, erschwert ihre Kommunikation, kann im Extremfall eine Verständigung sogar unmöglich machen.

In der Regel wird das Verhalten eines anderen in Bezug auf die eigene Person analysiert und gedeutet. So wird meist das Grußverhalten als Indikator dafür angesehen, wie die zwischenmenschlichen Beziehungen des Grüßenden zu der eigenen Person sind. Ein unbeabsichtigt unterlassener Gruß kann vom Betroffenen als Nichtachtung missverstanden werden.



Jeder Mensch ist in jeder Sekunde ein Sender und zugleich ein Empfänger. Tausende von Empfindungen und Gedanken gehen im Verlaufe eines Tages von jedem Menschen als Energien in Form von Wellen aus und in ihn als Empfänger hinein. Wir können uns modellhaft vorstellen, dass jeder unserer Gedanken auf einer elektronischen Anzeigetafel, die wir auf unserem Kopf herumtragen, für andere sichtbar ist, die darauf entsprechend reagieren.

Wie verbessern Führungskräfte die Zusammenarbeit durch nonverbale Kommunikation?

- Die beste Voraussetzung für eine positive (innere) Kommunikation und eine konstruktive
- Zusammenarbeit ist eine positive Einstellung zu Ihren Mitarbeitern*.
- Praktizieren Sie eine verständnisvolle, wohlwollende und fürsorgliche Haltung.
- Seien Sie aufrichtig, verlässlich, glaubwürdig und um Vertrauen bemüht. Dann wird auch mal ein unterlassener Gruß oder eine in der Erregung überzogene Kritik letztlich nicht negativ interpretiert.
- Zeigen Sie echtes Interesse am Mitarbeiter als Mensch. Ein Mitgefühl für seine Probleme und Schwierigkeiten schafft eine innere Verbindung als innere Kommunikation.

Umsetzung am Tag?

* = Mitarbeiterin

Ganzheitliche, sinnorientierte Mitarbeiterführung

Führungsbrief 47

Was ist Mobbing? Wie verhindern Führungskräfte Mobbing?

Unter Mobbing versteht man eine Reihe von negativen, die normale Kommunikation störenden Handlungen, die während längerer Zeit von einer Einzelperson oder mehreren Personen gegen eine andere Person, wie z.B. gegen Kollegen oder Mitarbeiter* gerichtet sind.

Zum typischen Mobbing, dem Psychoterror am Arbeitsplatz, gehören einzelne oder mehrere der folgenden Handlungen:

- Isolation des Opfers, Nichtbeachtung - niemand verbringt die Pausen mit dem Opfer
- unrealistische Anforderungen an die Arbeitsleistung stellen
- ständige Abwertungen, Beleidigungen mit Schimpfworten, Hänseleien, die als Frotzeleien getarnt werden
- Gerüchte, Verleumdungen, Schikanen
- Sabotagen als Störung und Beeinträchtigung der Arbeit des Opfers (z.B. Verstellen seiner Maschine)
- Triumphgeheul, wenn das Opfer einen Arbeitsfehler begeht.

Nach vorliegenden Untersuchungen sind die Opfer in der Regel „nicht selbst schuld“. Die Motive für Mobbing liegen eher in der schwachen Persönlichkeit der Mobber, die aufgrund von verdrängten Minderwertigkeitskomplexen, von Neid, Eifersucht oder aufgrund von Unzufriedenheit wegen eines Mangels an Achtung und Wertschätzung durch Vorgesetzte ein Ventil für ihre Aggressionen suchen. Nicht selten beteiligen sich auch Vorgesetzte am Mobbing oder sind selbst Mobber. Wenn das Opfer eine Aussprache sucht, dann hat der Vorgesetzte oder Kollege keine Zeit oder die verlangte Aussprache wird abgelehnt. Dem Opfer wird meist vorgeworfen, übertrieben sensibel zu sein.

Den Unternehmen entstehen durch Mobbing hohe Kosten. Die von den Mobbern verursachten psychischen Körperverletzungen führen beim Opfer zu häufigen und immer länger dauernden Erkrankungen, die bis zur chronischen Erkrankung mit Invalidität führen können, sofern das Opfer nicht rechtzeitig den Betrieb oder die Abteilung verlässt. Das Grundgesetz (GG), das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG § 75) und das geltende Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) bieten Möglichkeiten gegen Mobbing, sind aber oft wenig hilfreich.

Was sollten Führungskräfte gegen Mobbing tun?

- Sich zunächst prüfen, ob sie selbst Mobbing betreiben. Wenn das zutrifft und sie es nicht unterlassen können, sollten sie sich psychotherapeutisch behandeln lassen.
- Vorgesetzte sollten Mitarbeiter, die andere mobben, auf ihr schädliches Verhalten hinweisen, nämlich dass ihr angeblich harmloses Frotzeln Kollegen krank macht.
- Mitarbeiter, die ihr Mobbing nicht aufgeben, sollten von ihrem Vorgesetzten schriftlich abgemahnt werden. Geben sie das Mobbing nicht auf, sollte ihnen gekündigt werden.
- Mit Mitarbeitern, die unter Mobbing leiden, sollte mit einfühlsamen Worten besprochen werden, was sie dazu beitragen können, dass das Mobbing eingestellt wird oder ob sie eine Versetzung an einen anderen Arbeitsplatz wünschen.
-

Ganzheitliche, sinnorientierte Mitarbeiterführung

Führungsbrief 48

Sind Führungskräfte verantwortlich für hohe Fehlzeiten ihrer Mitarbeiter*?

Führungskräfte sind nicht voll verantwortlich jedoch in hohem Maße mitverantwortlich, wenn die Fehlzeiten ihrer Mitarbeiter* im Jahresdurchschnitt ungewöhnlich hoch sind, also bei gewerblichen Arbeitsplätzen 4 % übersteigen. Dies gilt nicht für Abteilungen, die als Auffangbecken für gesundheitlich angeschlagene Mitarbeiter dienen. Doch auch hier hängt die Höhe der Fehlzeiten von der Qualität der Führungsfähigkeiten der Führungskräfte ab.

Gern verweisen Vorgesetzte mit hohen Fehlzeiten ihrer Mitarbeiter darauf, dass sie nichts damit zu tun haben können, wenn ihre Mitarbeiter Herz-Kreislaufprobleme (z.B. hohen Blutdruck) wenn sie Bandscheibenleiden oder Hüfterkrankungen haben, unter Asthma oder Allergien leiden. Natürlich können viele Erkrankungen durch eine falsche Lebensweise, ungesunde Ernährung oder allgemein im privaten Bereich entstehen. Wissenschaftliche Untersuchungen weisen jedoch darauf hin, dass die beruflichen Einflüsse (Arbeit und Arbeitsumfeld) den weitaus größten Anteil an Erkrankungen haben. Hier können nicht menschengerechte Arbeitsplätze mit z.B. einseitigen Körperbelastungen durchaus Schäden an Wirbelsäule und Gelenken verursachen. Es ist jedoch Aufgabe jedes Vorgesetzten, sich mit allen Kräften dafür einzusetzen, dass die Arbeitsplätze seiner Mitarbeiter menschengerecht gestaltet sind.

Die größte Bedeutung bei den zunächst eher kurzfristigen Erkrankungen (vielfach sogar tendenziell langfristig) haben die psychosomatischen Leiden. Zu diesen zählen die Herz-, Kreislauf- Magen- und Darmerkrankungen sowie die Erkrankungen der Atemwege (Bronchien, Asthma) und Allergien. Das gilt heute zunehmend auch für Bandscheiben- und Gelenkerkrankungen (Schulter, Hüfte, Knie). Durch hohe psychische Belastungen wird eine Verkrampfung der Muskulatur ausgelöst, die zu einer Mangelversorgung von Organen, der Bandscheiben und der Gelenke führt.

Ein hoher psychischer Druck geht meistens vom Vorgesetzten (z.T. auch von Kollegen) aus, der seine Mitarbeiter abwertet, ihnen keine Achtung und Wertschätzung entgegenbringt und sie nur als Arbeitsobjekte betrachtet. Vorgesetzter und Mitarbeiter bleiben sich dadurch fremd. Die Mitarbeiter kommen ungern (oft mit Gefühlen der Angst) zur Arbeit. Nicht als Mensch wahrgenommen zu werden, kränkt. **Was kränkt, macht krank.**

Was sollten Führungskräfte gegen hohe Fehlzeiten ihrer Mitarbeiter tun?

- Sich für sie als private Person interessieren, mit ihnen in Pausen über Privates sprechen.
- Wenn Führungskräfte über ihre privaten Interessen berichten, tut das auch Mitarbeiter.
- Die Mitarbeiter zu achten, sie als gleichwertiger Mensch zu behandeln.
- Die Mitarbeiter in Entscheidungen mit einbeziehen, ihren Rat einholen, ihnen die Gewissheit geben, dass sie als Mensch und Arbeitspartner „gebraucht“ werden.
- Als Vorgesetzter ihnen zu erkennen geben, und sei es nur in Gedanken, dass Sie sich freuen und dafür dankbar sind, dass Ihre Mitarbeiter gesund sind und zur Arbeit gekommen sind, um sich mit ihrer Leistung voll einzubringen.

Ganzheitliche, sinnorientierte Mitarbeiterführung

Führungsbrief 49

Lassen sich alle Mitarbeiter* sinnorientiert führen oder manche nicht?

Ein Fußballtrainer sagte kürzlich nach seinem Wechsel von einer Spitzenmannschaft zu einem aus der 1. Liga abgestiegenen früheren Meisterclub: „Mit den Spielern, die ich habe, kann „man“ keine Spiele gewinnen. Ich brauche neue Spieler.“ Das „man“, das ist er selbst. Er vertraut also nicht seinen Fähigkeiten, mit vorhandenen Spielern erfolgreich zu sein, d.h. den Wiederaufstieg in die 1. Klasse zu schaffen. Er übersieht dabei, dass er schließlich in branchenüblicher Höhe dafür bezahlt wird, alle vorhandenen Spieler zu motivieren und die weniger guten zu guten Spielern zu entwickeln. Wenn er über seine Spieler klagt, so spricht er letztlich von seinen Führungsdefiziten.

In Wirtschaftsunternehmen sagen manche Führungskräfte: „Mit den Leuten, die ich habe, kann ich keine sinnorientierte Führung praktizieren.“ Wer stellt hier seine Defizite zur Schau? Haben die Mitarbeiter menschliche Defizite, die sich gegenüber ihrem Vorgesetzten nicht so verhalten, wie er es sich wünscht? Oder haben die Führungskräfte sozioethische (auf ethisches Verhalten gegenüber der Gemeinschaft bezogene) Defizite, was die Mitarbeiter veranlasst, ihrem Vorgesetzten die Akzeptanz hinsichtlich der Mitarbeiterführung zu verweigern?

Ethik = Handle so, wie Du selbst behandelt werden willst. Handle nur nach Motiven, die für jedermann gültig sein können!

Nichts geschieht ohne Ursache. Jede Situation ist die Wirkung einer Ursache. Ein wiederholtes falsches Verhalten von Mitarbeitern, als Protesthaltung, hat als Ursache und Auslöser der Protesthaltung ein vorangegangenes und wiederholtes falsches Verhalten des Vorgesetzten. „Wie es in den Wald hineinruft, so schallt es wieder heraus.“

Wer sich über die Einstellung seiner Mitarbeiter zu ihrer Arbeit beklagt, hat sie entweder nicht richtig eingesetzt (Defizit des Leitens) oder er hat seine Aufgabe der sinnorientierten Führung nicht erfüllt. Er hat für den erhaltenen Lohn seinem Unternehmen nicht den verlangten Gegenwert geliefert, denn er wird für effektives Leiten und Führen bezahlt und nicht für die unvollständige Erfüllung seiner Pflichten.

Wie erreichen Führungskräfte die Akzeptanz ihrer Mitarbeiter und deren positive Einstellung zu ihrer Arbeit? (wirksam bei ca. 95 % ihrer Mitarbeiter)

- Setzen Sie Ihre Mitarbeiter zu mindestens 70 % an Arbeitsplätzen ein, die ihren Fähigkeiten und Neigungen entsprechen, wo sie mit den Kollegen harmonieren.
- Erklären Sie ihnen den Sinn ihrer Arbeit, auch von notwendigen Änderungen.
- Sehen Sie das Positive in Ihren Mitarbeitern, statt überwiegend das Negative.
- Leben Sie Ihren Mitarbeitern ethische Werte vor. Bemühen Sie sich mit viel Geduld um das Vertrauen Ihrer Mitarbeiter. Sie brauchen nur das zu verwirklichen, was Sie von sinnorientierter Führung gelernt haben!

Umsetzung am Tag?

* = Mitarbeiterin

Ganzheitliche, sinnorientierte Mitarbeiterführung

Führungsbrief 50

Mikro-Traumata der Mitarbeiter* durch Führungsfehler

Ein psychisches Trauma kann jede schmerzhaftе Erfahrung im Sinne einer seelischen Erschütterung sein. In der Regel handelt es sich bei diesen Traumata um Verluste von Möglichkeiten, die eigenen Motive - beispielsweise in den Arbeitsbedingungen - zu befriedigen. Sie sind „schmerzhaft“, weil sie einen Angst-Aggressionszustand auslösen. Mikro-Traumata sind kleine seelische Verletzungen, die krank machen können.

Beispiele für solche Mikro-Traumata im Arbeitsalltag durch Führungsfehler sind eine ungerecht empfundene LohnEinstufung oder ungerecht empfundene Schichtenteilung. Verletzend ist im Prinzip also alles, was aus Sicht des Mitarbeiters als ungerechte Behandlung empfunden wird. Weitere Beispiele sind die fehlende Achtung ihm gegenüber, z.B. ein rauer Umgangston. Sein direkter Vorgesetzter oder ein Kollege wird von höheren Vorgesetzten mit Händeschütteln begrüßt, er jedoch nicht. Oder sein Vorgesetzter kehrt häufig den Boss heraus, lässt ihn spüren, dass er weniger wert ist als der Boss. Der Vorgesetzte wertet ihn ab, indem er z.B. sagt: „Sei still, davon verstehst Du nichts!“ Der Vorgesetzte spricht zu Dritten vom Mitarbeiter und sagt: „Mit dem ist doch nichts los.“ Oder ein Vorgesetzter verspricht dem Mitarbeiter etwas und hält es später nicht ein.

Andere Ursachen für Mikro-Traumata sind beispielsweise folgende Aussagen von Führungskräften ihren Mitarbeitern gegenüber:

- ▶ Sind Sie mit Ihrer Aufgabe/Arbeit immer noch nicht fertig?
- ▶ Auf Dich kann man sich nicht verlassen!
- ▶ Das weiß doch jeder, nur Du wieder nicht!
- ▶ Wenn man dich braucht, bist Du nicht da!
- ▶ Jetzt kommen Sie schon wieder mit etwas!
- ▶ Kannst Du nicht endlich mal aufpassen! Wann machst Du endlich mal was richtig?
- ▶ Alles muss man Dir dreimal erzählen!

So vermeiden Sie als Führungskraft Mikro-Traumata durch Führungsfehler:

- Sie bemühen sich immer wieder um Gerechtigkeit.
- Sie behandeln alle Mitarbeiter höflich und in **gleicher** Weise (äußere Achtung).
- Sie leben Ihren Mitarbeitern die Gleichwertigkeit der Person vor, wollen also als Person (Mensch) nichts Besseres sein.
- Sie gewinnen Glaubwürdigkeit, indem Sie alles in Ihrer Macht Stehende tun, um Ihre Versprechen gegenüber Mitarbeitern einzuhalten.
- Sie reden in Gegenwart anderer nur Positives über nicht anwesende Mitarbeiter.
- Auch bei Problemen sprechen Sie Ihre Mitarbeiter mit positiven Worten an, klären die Situation und gehen positiv auf ihre Schwierigkeiten und Eigenheiten ein.

Umsetzung am Tag?

* = Mitarbeiterin



Angaben über den Autor:

Jürgen H. Lietz studierte nach dem Abitur und einem 13-monatigen Praktikum im Dynamowerk von Siemens an der TU Berlin Betriebswirtschaft.

Nach seinem Examen als Diplom-Kaufmann arbeitete er in verschiedenen Unternehmen als/

- Mitarbeiter Vorstandssekretariat Rechnungswesen (Continental Reifen),
- Leiter der Einkaufs-Administration und des Lagerwesens von Dunlop, Hanau,
- Leiter des Beschaffungswesens von drei deutschen Gesellschaften des britischen Konzerns Dunlop in Hanau,
- Bereichsleiter für Beschaffung, Arbeitsvorbereitung und Fertigungssteuerung der Dr.Ing. h.c. Porsche AG, Stuttgart,
- Geschäftsleitungsmitglied mit Verantwortung für Vertrieb, Marketing, Kundendienst, Einkauf und Lagerwesen sowie Fertigungssteuerung der Division Schwäbisch Gmünd der Zahnradfabrik Friedrichshafen,
- Geschäftsführer eines mittelständischen Karosseriebauunternehmens in Würzburg.

Nachdem er sich als Unternehmensberater selbstständig gemacht hatte, unterzog er sich einer Fortbildung in Logotherapie, der von Viktor E. Frankl begründeten sinnzentrierten Psychologie und Psychotherapie und machte die Ausbildung zum Practitioner of NLP.

Seine Spezialgebiete als Unternehmensberater waren:

- Vertrauens-Management
- Fehlzeitenreduzierung und Trainings in ganzheitlicher, sinnorientierter Mitarbeiterführung
- Erfolgs-Coaching
- Strategieberatung und Unternehmens-Entwicklung, von demotivierender Zweck-Gemeinschaft zur hochmotivierten Sinn-Gemeinschaft