

Führungskräfte

Der Wettbewerb zwischen Unternehmen zielt nicht nur auf die Qualität und den Preis ihrer Leistungen oder Produkte ab. Mit ein wenig Anstrengung ist es möglich, in diesen Punkten die Konkurrenz einzuholen. Bei weitem nicht so schnell aufholbar sind hingegen eine bessere Organisation und eine moderne Führung.

Führungskraft ist jemand, der unternehmerisch denkt und handelt, sei es als Inhaber oder leitender Angestellter. Führungskraft sein bedeutet Entscheidungen zu treffen und damit Risiko zu übernehmen, nämlich das Risiko, auch einmal mit allen Konsequenzen falsch zu entscheiden. Wer das nicht will oder kann, hat zwar möglicherweise von der Hierarchie her „Amts-Autorität“, ist aber zur Führungskraft nicht geeignet, denn er ist „Unterlasser“.

Gute Führung wirkt sich positiv auf das Unternehmensergebnis aus. Als Unternehmer ist es Ihre Aufgabe, immer ein optimales Betriebsergebnis anzustreben. Meistens haben Mitarbeiter ein gutes Gespür für die Schwächen Ihrer Vorgesetzten und versuchen diese zu ihrem Vorteil auszunutzen.

In der Folge wollen wir Ihnen die wichtigsten Merkmale guter Führung stichwortartig darstellen und erläutern:

1. Was zeichnet Sie als gute Führungskraft aus?

Gute Führungskräfte zeichnen sich durch eine natürliche „Persönlichkeits-Autorität“ und das nötige Fingerspitzengefühl im Umgang mit ihren Mitarbeitern aus. Doch solche Fähigkeiten sind nicht ein gottgewolltes Privileg weniger, sondern erlernbar. Gerne haben wir für Sie einige grundlegende Richtlinien zusammengestellt:

- seien Sie von sich überzeugt und formen Ihre Persönlichkeit. Eine gute Führungskraft strahlt Selbstbewusstsein aus.
- entwickeln Sie eine positive Einstellung, gehen Sie Problemen nicht aus dem Wege sondern packen Sie sie an.
- je höher Ihre Position im Unternehmen ist, umso wichtiger wird die Ausstrahlung Ihrer Persönlichkeit gegenüber der reinen Fachkenntnis. Dies drückt sich bereits im Vorfeld dadurch aus, dass Sie Mitarbeiter auswählen, die ins Team passen und die richtige Einstellung zu ihrer Aufgabe mitbringen.
- motivieren Sie Ihre Mitarbeiter dadurch, dass Sie ihnen die Möglichkeit einräumen, sich in einem eigenen Verantwortungsbereich zu entfalten und persönlichen Erfolg zu empfinden. Hierzu zählt, sie bei Bewährung auf geeigneter Ebene an der Führung zu beteiligen, sei es durch einen eigenen Entscheidungsbereich, sei es mit beratenden Aufgaben.
- sorgen Sie für eine zweifelsfreie Abgrenzung der Verantwortungsbereiche, in die Dritte nicht hineinregieren dürfen. Die Übertragung von Verantwortung stellt einen Vertrauensbeweis dar, der die Motivation der Mitarbeiter stärkt.
- Eine wichtige Voraussetzung dafür ist, dass Sie Ihren Mitarbeitern klare und realistische Ziele stecken, weil sich diese dann damit identifizieren.
- geben Sie sich, wo angebracht, bescheiden, nehmen Sie Rat an und lernen aus Kritik. Erfolgreiche erkennt man daran, dass sie Kritik verarbeiten können.
- ergründen Sie in Mitarbeitergesprächen Bedürfnisse Ihrer Mitarbeiter, deren Befriedigung sowohl die Produktivität als auch die Betriebstreue fördern.
- versuchen Sie, die Sachziele des Unternehmens mit den persönlichen Zielen und Bedürfnissen der Mitarbeiter zu koordinieren und räumen Sie beiden den gleichen Stellenwert ein.
- lernen Sie „Nein“ zu sagen, wenn es die Sache erfordert. Es ist zwar unbequem, jemandem etwas abzuschlagen, doch nur nett zu sein ist eine Haltung, die nicht honoriert, häufig missverstanden und nur allzu oft ausgenutzt wird.
- nehmen Sie in keiner Phase den Zustand von Unternehmen und Organisation als endgültig hin, sondern unterstellen immer Verbesserungsmöglichkeiten.

2. Welche Fehler müssen Sie als Führungskraft vermeiden?

Kein Chef ist perfekt. Jedem unterlaufen gelegentlich kleine Fehler oder Ungeschicklichkeiten. Um Ihnen bei deren Vermeidung zu helfen, hier einige Hinweise, was häufig falsch gemacht wird:

- Sie finden keine Zeit zum Nachdenken, weil Sie sich selbst in Routinearbeit verstricken, für deren Erledigung es eigene Fachbereiche gibt.
- Ziehen Sie sich nicht hobbymäßig auf Spielecken Ihres persönlichen Interesses im Betrieb zurück, dadurch vernachlässigen Sie Ihre Führungsaufgaben.
- Wälzen Sie nicht Aufgaben, die wegen ihrer übergreifender Bedeutung in Ihre alleinige Entscheidungskompetenz fallen, auf Mitarbeiter abzuwälzen.
- Schieben Sie notwendige Entscheidungen nicht hinaus, weil Sie sich über die eigentlichen Ziele des Unternehmens nicht im Klaren sind oder nicht wissen, wie anstehende Probleme gelöst werden können.
- Würgen Sie kreatives Mitdenken der Mitarbeiter nicht ab. Sie berauben sich damit der Chance auf Verbesserungsvorschläge, die der Qualitätsverbesserung der Produkte oder der Kostensenkung dienen können. Denken Sie immer daran: Mitarbeiter haben gelegentlich sehr gute Ideen, man muss sie nur wecken.
- Üben Sie nie Kritik an Mitarbeitern vor Dritten oder reagieren Sie auf deren Vorschläge mit Ironie oder Spott.
- Bekennen Sie eigene Fehler, die trotz bester Absicht passiert sind offen, und versuchen Sie keine Ausflüchte. Mitarbeiter würdigen Selbstkritik, und Sie steigen in deren Achtung.

3. Welche Pflichten hat eine gute Führungskraft?

Im Abschnitt 1. haben Sie bereits eine Reihe von Eigenschaften kennen gelernt, die eine Führungskraft auszeichnen. Darin wurden schon Merkmale genannt, die zu Ihren Pflichten zählen.

Die nachstehenden Punkte ergänzen diesen Katalog:

- Sehen Sie im Mitarbeiter zunächst den Menschen. Er wird beeinflusst von Gefühlen und seiner geistigen und körperlichen Verfassung, kann also nicht jeden Tag gleich gut sein.
- Behalten Sie immer die generelle Fürsorgepflicht des Arbeitgebers dem Arbeitnehmer gegenüber im Auge. Hierzu zählt, ihn so zu fördern, dass sein erworbenes Können zum Nutzen des Unternehmens erhalten bleibt und vertieft wird.
- Delegieren Sie Verantwortung an die Mitarbeiter, und unterbinden Sie jede Art von Drückebergerei durch Rückdelegation.
- Informieren Sie die Mitarbeiter regelmäßig über Sachverhalte, die diese zur Erfüllung ihrer Aufgaben benötigen, und kontrollieren Sie die Einhaltung gesetzter Ziele.
- Geben Sie den Mitarbeitern durch nur knapp gehaltene Vorgaben eigene Entscheidungsspielräume, lassen Sie aber durch geeignete Kontrollen deren Missbrauch nicht zu.
- Akzeptieren Sie - wenn möglich - Entscheidungen von Mitarbeitern in deren Verantwortungsbereich, auch wenn diese in Ihren Augen ausnahmsweise einmal falsch sein sollten.
- Stellen Sie diese Mitarbeiter deswegen nicht vor Kollegen bloß, weil dies nachhaltig die Motivation zerstört und das Vertrauensverhältnis trübt.
- Erläutern Sie dem Mitarbeiter mit richtig geführter Kritik Entscheidungs-Alternativen. Bedenken Sie dabei, dass Fehler nur der macht, der entscheidet. Besser ist eine falsche Entscheidung als gar keine.
- Lassen Sie sich bei wichtigen, übergeordneten Entscheidungen in Besprechungen von Ihren Mitarbeitern beraten.
- Behalten Sie jedoch zu allem eine positiv-kritische Einstellung, und hinterfragen Sie immer wieder bei jeder Maßnahme, ob sie nötig ist und wenn ja, ob in dieser Form.
- Machen Sie von Ihrer Dienstaufsicht und Erfolgskontrolle über das fachliche und führungsmäßige Verhalten Ihrer Mitarbeiter durch regelmäßige Gespräche Gebrauch.
- Knäusern Sie nicht mit Anerkennung von Leistungen, auch wenn es sich nur um die ordentliche und pflichtgemäße Erfüllung der übertragenen Aufgaben handelt. Der Mensch kann sich gegen manches wehren, nur nicht gegen Lob. Manche öffentliche Belobigung oder Auszeichnung hat schon eine Gehaltserhöhung erspart.

4. Was erwartet eine Führungskraft von ihren Mitarbeitern?

Das Führen eines Unternehmens ist keine Einbahnstraße, in der nur „die Oberen“ Pflichten haben. Wenn ein Mitarbeiter seinen Arbeitsplatz sichern will, hat er dem Unternehmen gegenüber, soweit dies nicht bereits durch Gesetz und Arbeitsvertrag geregelt ist, im Rahmen der gegebenen Organisationsstruktur eine Reihe von Pflichten nach bestem Wissen zu erfüllen. Sie dürfen u.a. erwarten:

- entsprechend seiner Aufgabenstellung hat der Mitarbeiter in seinem Bereich selbständig zu entscheiden und zu handeln.
- nur in außergewöhnlichen Fällen, die seinen Entscheidungsrahmen übersteigen oder auch andere Zuständigkeitsbereiche betreffen, legt er diese dem Vorgesetzten vor und berät ihn sachdienlich.
- im Rahmen eines geordneten Berichtswesens informiert der Mitarbeiter den Vorgesetzten und gegebenenfalls auch dritte Stellen
- kreativ in seinem Aufgabenbereich hat der Mitarbeiter nach Verbesserungs- und Rationalisierungsmöglichkeiten zu suchen und unaufgefordert entsprechende Vorschläge vorzulegen. - sein Fachwissen sollte er durch Weiterbildung auf einem aktuellen Stand halten und, soweit erforderlich, den Vorgesetzten auf notwendige Weiterbildungsmaßnahmen aufmerksam machen.
- der Mitarbeiter hat durch Wohlverhalten für ein gutes Betriebsklima zu sorgen, einer notwendigen, sachlichen Auseinandersetzung aber nicht aus dem Wege zu gehen.
- der Mitarbeiter hat dem Unternehmen seine Arbeitskraft durch einen entsprechenden Lebenswandel und Vermeidung überdurchschnittlicher Risiken und Belastungen zu erhalten.

5. Fazit Führungskraft

Sofern Sie es nicht schon wussten haben Sie jetzt erkannt, dass auch Führen keinem in die Wiege gelegt wird, sondern einem Lernprozess unterliegt. Dies betrifft insbesondere Jungunternehmer, die im Begriffe sind, von Eltern oder Inhabern, die sich zur Ruhe setzen wollen, den Betrieb zu übernehmen. Gleiches gilt für junge Manager, die bei ihrem Eintritt gewachsenen und häufig verkrusteten Strukturen gegenüber stehen. Gerade diese Gruppe wird meist nicht mit offenen Armen empfangen und bedarf hoher Führungsqualitäten, wenn sie nicht bereits in den Anfängen ihrer Tätigkeit scheitern will.

Gerne stehen wir Ihnen zur Seite, eine noch bessere Führungskraft zu werden, als Sie schon sind.

Rufen Sie uns an unter der Nummer 0179/5043208 oder mailen Sie uns Ihren Kontaktwunsch oder Ihre Anfrage unter systemcoach@coachingart.de. Wir unterbreiten Ihnen gerne Ihr persönliches Angebot und freuen uns auf Sie.