

Leistung fördern

Ein partnerschaftlicher Führungsstil kann die Arbeitsleistung der Mitarbeiter fördern.



Thomas Scheld

Die Arbeit wird im Malerbetrieb nicht von Maschinen, sondern in erster Linie von Menschen erbracht. Wenn wir uns also damit beschäftigen, wie Baustellen vorzubereiten sind, um die größtmögliche Produktivität zu erzielen (siehe Malerblatt 10/2007, S. 66/67, Beitrag: Arbeitsvorbereitung) und wenn wir uns dabei der Arbeitsfolgeplanung (siehe Malerblatt 11/2007, S. 52/53, Beitrag: Arbeitsplanung) als Steuerungsinstrument bedienen, dann steht bei alledem der Mensch im Vordergrund. Es geht darum die Frage zu stellen, was man von einem Mitarbeiter erwarten kann? Wie man einen optimalen Leistungseinsatz erreicht? Und es geht auch darum zu fragen, was eine Führungskraft dazu beitragen kann?

Die Leistungsfähigkeit eines Malerbetriebs wird von den Kenntnissen und Fähigkeiten seiner Mitarbeiter bestimmt. Der Betrieb kann im Markt nur anbieten, was die Mitarbeiter zu leisten vermögen. Deshalb besteht eine der wichtigsten unternehmerischen Aufgaben darin, die richtigen Leute für das Unternehmen auszuwählen und sie in die Lage zu versetzen, dass sie ihr Bestes geben können. Die

Menschen stehen also im Vordergrund. Der Unternehmer kann noch so gute Strategien und Ziele für sein Unternehmen verfolgen, wenn er nicht die Mitarbeiter dafür hat, werden alle seine Überlegungen scheitern. Für die tägliche Praxis bedeutet das, zunächst einmal Leistungsunterschiede bei den vorhandenen Mitarbeitern anzuerkennen. Obwohl theoretisch viele Mitarbeiter über die gleiche Ausbildung verfügen und damit zu gleichen Leistungen in der Lage sein sollten, hat jeder seine persönlichen Stärken und Schwächen. Genau das muss eine Führungskraft akzeptieren und sie muss die einzelnen Stärken und Schwächen der Mitarbeiter im Detail kennen.

Mitarbeiterbeurteilung

Das führt uns zur Mitarbeiterbeurteilung. Diese ist ein wesentlicher Schlüssel zu unternehmerischem Erfolg. Es geht darum einzuschätzen, welcher Mitarbeiter was zu leisten in der Lage ist. Das ist die grundlegende Frage nach der Leistungsfähigkeit eines jeden Einzelnen. Diese Frage zielt neben der rein fachlichen Leistung natürlich auch auf die soziale Kompetenz, d.h.

den Umgang mit Kollegen, Vorgesetzten und Kunden. Erstes Ziel ist das Erkennen von Stärken. Diese Stärken gilt es kurzfristig für das Unternehmen zu nutzen. Zweites Ziel ist das Erkennen der individuellen Schwächen, um diese langfristig wegzutrainieren. Bitte beachten Sie hier die richtige Priorität: Es bringt Ihrem Unternehmen mehr, wenn Sie zunächst die Stärken Ihrer Mitarbeiter nutzen und sich dann langfristig an die Beseitigung der Schwächen machen. Leider machen es viele Unternehmer oft umgekehrt: Da wird permanent auf den Schwächen des Einzelnen „herumgehackt“, statt seine Stärken zu nutzen. Im Ergebnis hat das Unternehmen nichts davon, denn ungenutzte Stärken sind genauso wertlos wie vorhandene Schwächen. Und durch die permanente Kritik am Mitarbeiter geht auch noch dessen Motivation verloren.

Vertrauen statt einmischen

Inwieweit die Stärken der Mitarbeiter kurzfristig genutzt werden können, hängt einerseits von deren Leistungsbereitschaft und andererseits von den Leistungsmöglichkeiten ab. Betracht-

ten wir zunächst die Leistungsmöglichkeiten. Hier geht es um das „Heranlassen“. Der beste Mitarbeiter kann seine Stärken nicht ausspielen, wenn ihn die Führungskraft nicht lässt. Es geht also darum, dass Sie Ihren Mitarbeitern die Chance geben zu zeigen, dass sie es können. Das hat viel mit Vertrauen zu tun. Mit dem Vertrauen darauf, dass der Mitarbeiter seine bekannten Stärken auch tatsächlich einsetzen wird. Leider beobachtet man bei vielen Führungskräften genau das Gegenteil. Statt dem Mitarbeiter eine Aufgabe eigenverantwortlich zu übertragen und das Ergebnis abzuwarten (man nennt das „delegieren“), wird sich permanent eingemischt. So bleiben die eigentlichen Stärken des Mitarbeiters ungenutzt und gleichzeitig geht seine Motivation kaputt. Mittelfristig wird der Mitarbeiter seine Stärken verlieren, denn alles was nicht genutzt wird, geht irgendwann verloren. Oft stellen Unternehmer dann fest: „Meine Leute sind absolut unselbstständig, wenn ich nicht ständig nach allem schaue, dann geht’s schief“. Und das stimmt auch, denn genau dahin wurden die Mitarbeiter ja erzogen. Man nennt das die „erlernte Dummheit“ und man meint damit, dass Menschen ihre (Denk)fähigkeiten zunehmend verlieren, wenn andere ihnen permanent zuvorkommen.

Vitalität = Zufriedenheit

Die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter hängt entscheidend von der Motivation zur Leistung ab. Einer der wichtigsten Faktoren, der häufig viel zu wenig beachtet wird, ist dabei der Vitalitätsgrad. Man versteht darunter die Menge an persönlichen Ergebnissen, die ein Mitarbeiter aus seiner Art zu leben und zu arbeiten erzielen kann. Solche persönlichen Erlebnisse können persönliche Leistungen, Fortschritte in der eigenen Karriere, Erfahrungen, Veränderungen im Selbstwertgefühl, Beziehungen zu anderen und vieles mehr sein. Es geht also darum, welche persönlichen Ergebnisse ein Mitarbeiter für eine bestimmte Energie, die er in seine Arbeit und die sozialen Kontakte hineinsteckt, zu-

rück erhält. Und damit drückt der Vitalitätsgrad die Zufriedenheit des Mitarbeiters mit seiner Situation aus. Je höher er ist, desto zufriedener ist der Mitarbeiter.

Vitalitätsgrad erhöhen

Ein Unternehmen ist in der Regel also erfolgreicher, je höher der Vitalitätsgrad seiner Mitarbeiter ist. Und deshalb sollte jeder Unternehmer immer bestrebt sein, den Vitalitätsgrad seiner Mitarbeiter zu erhöhen. Das ist mit einigen einfachen Regeln leicht möglich:

- Vereinbaren Sie mit Ihren Mitarbeitern Ziele, die mess- und kontrollierbar sind. Dahinter steht die Erkenntnis, dass Leistung nichts Absolutes ist, sondern eine Frage der Erwartungen. Diese Erwartungen muss eine Führungskraft definieren und mit dem Mitarbeiter vereinbaren. Und wenn hier von „vereinbaren“ die Rede ist, dann ist damit gemeint, dass realistische Leistungsziele besprochen und nicht einfach Ziele vorgesetzt werden. Denn das bloße Vorgesetzen von überhöhten und damit unrealistischen Zielen kommt auf psychologischer Ebene einer Geringschätzung und damit einem Nicht-Ernstnehmen des Mitarbeiters gleich. Das wertet einerseits den Mitarbeiter ab und macht andererseits den „Vorgesetzten“ zum „Vorgesetzter“. Beides ist nicht gewollt!
- Legen Sie mit Ihren Mitarbeitern gemeinsam Rahmenbedingungen fest, die es dem Einzelnen erlauben, kreativ und eigenverantwortlich an seine Aufgaben heranzugehen. Es geht darum, dem Mitarbeiter einerseits einen Handlungsrahmen vorzugeben und ihm innerhalb dessen Handlungsfreiheit zu gewähren. Das stärkt die Eigenverantwortung und entlastet die Führungskraft.
- Machen Sie den Mitarbeiter für die Folgen seiner Handlungen entweder durch positive oder negative Anreize verantwortlich. Denn wer einen Handlungsspielraum hat, der möchte auch die Ergebnisse seiner Handlungen erfahren. Das ist wichtig, um die eigenen Handlungen einschät-

zen und für die Zukunft optimieren zu können.

- Geben Sie ein konkretes Feedback über das Ergebnis, das Ihnen vorgelegt wird. Denn es ist für den Einzelnen wichtig zu erfahren, wie die Führungskraft zu seinen Handlungen und damit zu seinen Leistungen steht.

Partnerschaftliche Führung

Das, was wir hier beschreiben, ist ein partnerschaftlicher Führungsstil, der auf Information und Motivation setzt. Führen wird dabei nicht bloß als das Geben von Anordnungen und Weisungen verstanden. Vielmehr geht es darum herauszufinden, was die Menschen wirklich wollen und sie anzuregen, sich begeistert für gemeinsame Ziele einzusetzen. Das Unternehmen wächst in dem Maße, wie die Mitarbeiter wachsen. Letztlich muss sich dann jeder Unternehmer selbst Vorwürfe machen, wenn er nicht genug Energie in die Auswahl und Entwicklung seiner Mitarbeiter investiert hat und sie deshalb nicht besser vorwärts kommen.

Thomas Scheld

kompakt

Führungskräfte müssen an der Entwicklung ihrer Mitarbeiter interessiert sein. Je mehr sie zum individuellen Fortschritt ihrer Mitarbeiter beitragen, desto mehr tun sie für die Entwicklung des Unternehmens.

Thomas Scheld
c/o C.A.T.S.-Soft GmbH
Eigenroder Straße 1
35075 Gladenbach
Tel.: (06462) 9374-0
Fax: (06462) 9374-30
scheld@cats-soft.de
www.cats-soft.de