

Softie oder Macho

Bei der Mitarbeiterführung kommt es auf die Situation an.

Das Unternehmen wächst in dem Maße, wie seine Mitarbeiter wachsen. Vielleicht haben Sie diesen Satz schon einmal gehört oder gelesen. Dahinter steht die Erkenntnis, dass in unserer komplexen und dynamischen Wirtschaft die speziellen Fähigkeiten und die besonderen Ideen eines jeden einzelnen Mitarbeiters gefragt und gefordert sind. Das gilt umso mehr, je größer der Einfluss des einzelnen Mitarbeiters auf das Arbeitsergebnis ist. In einem Malerbetrieb ist dieser Einfluss enorm. So mag zwar der Chef die Kundenberatung durchführen und den Auftrag entgegennehmen, die Ausführung auf der Baustelle liegt aber meistens in der Hand des Mitarbeiters. Letztlich entscheidet die Leistung des Mitarbeiters darüber, ob die Arbeit kostendeckend erbracht wird und, ob das Arbeitsergebnis den Anforderungen entspricht. Und deshalb gilt es, genau diesen Mitarbeiter zu seiner besten Leistung zu führen. Aber wie?

Mitarbeitern gerecht werden

Jeder Mensch ist anders. Mitarbeiter haben unterschiedliche Stärken und Schwächen. Und genau diese Stärken und Schwächen muss die Führungskraft erkennen, wenn sie die Mitarbeiter im Unternehmen bestmöglich einsetzen will. Deshalb ist eine systematische Mitarbeiterbeurteilung (siehe Malerblatt 5/2008, S. 64/65, Beitrag:

Genau hinschauen) so wichtig. Eine ganz einfache und dennoch sehr wirkungsvolle Methode des Mitarbeiter-einsatzes ist es mit den Stärken der Mitarbeiter zu arbeiten. Nutzen Sie also kurzfristig die besonderen Fähigkeiten Ihrer Mitarbeiter, anstatt sich lange mit der Beseitigung der Schwächen aufzuhalten. Ein Chef der sich immer nur auf die Schwächen konzentriert, der verschenkt einen Großteil seines betrieblichen Leistungspotenzials. Und vor allem macht er die Motivation kaputt. Deshalb gehören nicht die Schwächen, sondern die Stärken ins Blickfeld. Die Stärken drängen oft von selbst nach außen und wollen schnell zur Geltung kommen. Manchmal fehlt nur noch ein kleiner Anstoß in die richtige Richtung, und diesen zu geben ist Aufgabe der Führungskraft. Und weil unterschiedliche Mitarbeiter unterschiedliche Stärken haben, konzentriert sich die Führungsarbeit dann vor allem auf eine optimale Ergänzung der Fähigkeiten.

Situativ führen

„Führen“ heißt in diesem Zusammenhang nicht die dauerhafte Anwendung eines bestimmten Führungsstils. Die Kunst besteht vielmehr darin, Situationen schnell einzuschätzen und sich entsprechend zu verhalten. Hierbei wird es Fälle geben, in denen die Führungskraft wohlwollend und sanft reagieren muss. Und manchmal wird



Thomas Scheld

auch Kritik und Konfrontation notwendig sein. Auf die Situation kommt es an und auf die Fähigkeit der Führungskraft, zu unterscheiden. Grundlage für die Unterscheidung bildet der Reifegrad des Mitarbeiters. Dieser bestimmt sich einerseits aus den Fähigkeiten, dem Wissen und der Erfahrung, die der Mitarbeiter zur Erfüllung seiner Aufgaben mitbringt. Und andererseits aus dem Engagement, das aus seinem Selbstvertrauen und seiner Selbstachtung erwächst und sich in seiner Leistungsorientierung und seiner Verantwortungsbereitschaft ausdrückt. Die Führungskraft muss sich auf den Reifegrad des Mitarbeiters einstellen und mit spezifischen Führungstechniken gezielt darauf eingehen.

Betrachten wir hierzu ein einfaches Beispiel. Stellen Sie sich vor, in Ihrem Unternehmen beginnt ein neuer Mitarbeiter seinen Dienst. Der Mitarbeiter hat gerade eine Lehre im Maler- und Lackiererhandwerk abgeschlossen. Sie wollen ihn im hochwertigen Privatkundensegment einsetzen. Er soll einerseits hochwertige Arbeiten ausführen und andererseits eigenverantwortlich größere Renovierungsbaustellen abwickeln. Wenn Sie den Mitarbeiter

gleich mit einer kompletten Baustelle betrauen würden, würde er vermutlich scheitern, denn bekanntlich ist ja noch kein Meister vom Himmel gefallen. Deshalb qualifizieren Sie Ihren neuen Mitarbeiter systematisch. Sie gehen in vier Phasen vor.

Unterweisungsphase

Zunächst einmal ist Ihr neuer Mitarbeiter ein „blutiger“ Anfänger. Er hat zwar den Beruf des Maler- und Lackierers erlernt, aber während seiner Ausbildung nur Standardarbeiten in einer Arbeitsgruppe erledigt. Deshalb beginnen Sie mit einfachen und klaren Anweisungen. Sie sagen Ihrem Mitarbeiter ganz genau, was er auf der Baustelle wie machen soll. Sie erwarten von ihm keine eigenverantwortlichen Entscheidungen, sondern lediglich, dass er Ihre Anweisungen umsetzt. In internen Schulungen bringen Sie ihm hochwertige Maltechniken und die Grundlagen der Abwicklung einer Baustelle bei. Ihr Mitarbeiter ist überaus wissbegierig und steht jede freie Minute in der Werkstatt und übt an Musterplatten.

Trainingsphase

Nach einiger Zeit wird Ihr Mitarbeiter kein neuer Mitarbeiter mehr sein. Inzwischen beherrscht er die hochwertigen Maltechniken, die Sie ihm beigebracht haben, recht solide. Und er weiß auch, wie man sich in Ihrem Betrieb auf Baustellen verhält und wie man mit dem Kunden umgeht. Ihr Mitarbeiter beherrscht die Grundbegriffe nun ordentlich. In der Werkstatt an Musterplatten sehen Sie ihn nun nicht mehr. Und er fragt Sie auch nicht mehr um Rat. Ihnen fällt auf, dass seine Motivation ein wenig nachlässt. Er glaubt jetzt alles zu können. Genau jetzt starten Sie die Trainingsphase. Sie machen zunächst eine detaillierte Mitarbeiterbeurteilung. Nun kennen Sie den genauen Leistungsstand Ihres Mitarbeiters. Sie kennen seine Stärken und Sie wissen auch, was ihm zum Vorarbeiter im Privatkundensegment noch fehlt. Deshalb erarbeiten Sie einen Plan mit Lernzie-

len und dazugehörigen Lernmitteln. Sie bringen ihm gezielt das bei, was ihm noch fehlt. Er bekommt von Ihnen klare Anweisungen und Sie unterstützen ihn bestmöglich.

Coachingphase

Ihr Mitarbeiter hat seine fachlichen Defizite inzwischen deutlich abgebaut. Er beherrscht alle Techniken, die er im hochwertigen Privatkundensegment können muss. Und er ist auch in der Lage, eine kleinere Baustelle eigenverantwortlich abzuarbeiten. Aber Sie merken, dass er Probleme mit seinen Kollegen hat. Er hat immer noch Probleme eine Gruppe zu führen und irgendwie haben Sie auch den Eindruck, dass seine Einsatzbereitschaft nachlässt. Immer öfter sehen Sie ihn eher herumstehen, als dass er etwas bewegt. Jetzt kommt die Phase des individuellen Coaching. Ähnlich wie im Fußball geht es jetzt darum, dass Sie nicht einfach nur Trainer sind, der fachliche Qualifikation und körperliche Fitness vermittelt. Sie müssen jetzt ein Coach sein, der beim persönliche Weiterkommen hilft. Deshalb suchen Sie das Gespräch und versuchen zu verstehen, was Ihren Mitarbeiter bewegt. Sie erkennen seine Probleme mit den Kollegen und entwickeln gemeinsam Lösungsstrategien. Sie helfen Ihrem Mitarbeiter seinen Lebensweg und den Weg in Ihrem Unternehmen zu finden und geben ihm Hilfestellung bei der Bewältigung von Krisen auf diesem Weg. Anweisungen gibt es von Ihnen kaum noch, eher Rat und Unterstützung.

Delegationsphase

Nach einigen Wochen hat Ihr Mitarbeiter seinen Platz in Ihrem Unternehmen gefunden. Und inzwischen trägt auch seine Familie den neuen Job und die zeitlichen Belastungen mit. Ihr Mitarbeiter beherrscht die gesamte Technik und wird als Führungskraft im Unternehmen allgemein akzeptiert. Andere Mitarbeiter schätzen seinen Rat und akzeptieren seine Entscheidungen. Jetzt sind von Ihrer Seite weder Anweisungen noch Unterstüt-

zung notwendig. Sie können Ihrem Mitarbeiter bedenkenlos komplette Baustellen übertragen. Er geht seinen eigenen Weg in der Arbeit und wenn er meint Ihre Hilfe zu brauchen, dann kommt er auf Sie zu. Sie können sich voll auf ihn verlassen, denn er bringt das Unternehmen jetzt eigenverantwortlich voran.

Unser Beispiel zeigt, wie situatives Führen funktionieren kann. Natürlich ist das Beispiel idealtypisch gewählt. Aber die beschriebenen vier Phasen können Sie in der täglichen Praxis genau so wiedererkennen. Und dann gilt es die richtigen Führungsgrundsätze anzuwenden. Mal muss eine Führungskraft mehr Anweisungen erteilen (Phasen 1 und 2) und mal wären Anweisungen schädlich für die Entwicklung des Mitarbeiters (Phasen 3 und 4) und im Gegenzug gilt das gleiche für die Bereitschaft eigenverantwortliches Handeln zu übertragen. In der Summe muss die Führungskraft Mitarbeiter und Situation genau beobachten und dann die richtige situative Entscheidung treffen. Natürlich erfordert das ein gewisses Maß an Beobachtungsgabe und es kostet auch Zeit. Aber es lohnt sich, denn: Jeder Augenblick, den Sie in Ihre Mitarbeiter investieren, ist Gewinn bringend angelegt.

Thomas Scheld

kompakt

Die Kunst der Menschenführung besteht darin, Situationen schnell einzuschätzen und sich entsprechend zu verhalten.

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