

Unbestritten ist sicher, dass Arbeit Freude und Spaß machen muss. Freilich macht keine Arbeit der Welt immer nur Freude. Hängen Mitarbeiter dieser Illusion nach, ist die Enttäuschung bei jeder Tätigkeit vorprogrammiert. Denn jeder Job hat auch unerfreuliche Elemente, sei es die lästige Reklamation, sei es der unverschämte Kunde, sei es saisonale Überlastung der Werkstatt. Oder die öde Routine des 20. zentrierten Laufrades am Tag. Es gibt keine Aufgaben, die nur aus immer neuen Herausforderungen bestehen. Die meisten Berufe bestehen aus Routine, die nicht immer Spaß macht, aber notwendig ist für Effektivität und Qualität; das ist beim Piloten so, beim Chirurgen, beim Verkäufer wie auch in der Fahrradmontage.

Eine weitere wichtige Voraussetzung für diese Art der Motivation ist gegenseitiges Vertrauen.

Dazu gehört der ehrliche Umgang miteinander, zuverlässige Aussagen, korrektes Zahlenmaterial und persönliche Integrität. Wenn es Ihnen als Führungskraft gelingt, das Vertrauen Ihrer Mitarbeiter zu gewinnen und zu erhalten, dann entsteht auch eine robuste und belastbare Führungssituation, die so manchen Führungsfehler, der in der Hektik des Tagesgeschäftes entstehen kann, neutralisiert. Vielleicht murren die Mitarbeiter gelegentlich, aber sie wissen, dass sie sich im Ernstfall auf ihren Chef verlassen können. Das bedeutet auch nicht, dass es nie zu Konflikten oder gelegentlicher Unzufriedenheit kommt. Diese wiegen

Motivation, Vertrauen und positives Denken

Wenn man den Grundsatz der Ergebnisorientierung als Managementprinzip akzeptiert und verinnerlicht, steht man wechselnden Führungslehren gefestigt gegenüber. Das betrifft teilweise auch Motivationstheorien mit Guru-Status (über heiße Kohlen laufen et cetera).

Die Freude an der Arbeit muss immer in einem Zusammenhang gesehen werden mit dem Zweck und dem Ergebnis der Tätigkeit. Sogar wenn der Spaß an der Arbeit weniger ausgeprägt ist, können immer noch die Ergebnisse Freude und Stolz bereiten. Das ist ein großer Teil der Motivation derjenigen, die selbst die niedrigsten Tätigkeiten ausführen. Eine Aufgabe von Führungskräften besteht darin, ihren Mitarbeitern Freude an ihrer Effektivität nahezubringen. Gute Führungskräfte tragen darüber hinaus dazu bei, den Menschen, für die sie verantwortlich sind, den Sinn ihrer Arbeit aufzuzeigen.

erstens nicht so schwer und können zweitens leicht gelöst werden, solange das Vertrauen vorhanden ist. Das ist in Ehe und Familie übrigens genauso.

Die Frage ist also, wie Vertrauen geschaffen und erhalten werden kann. Das ist eigentlich nicht besonders schwierig, denn ein neuer Chef hat in der Regel bei den vorhandenen Mitarbeitern zunächst einmal einen Vertrauensvorsprung, genauso wie der vorhandene Chef diesen bei neuen Mitarbeitern hat.

Ein Grundübel vieler Menschen, auch Führungskräfte, ist, dass sie Fehler nicht zugeben können, was

dazu führt, dass eigene Fehler verschleiert, eventuell sogar Mitarbeitern oder Kollegen in die Schuhe geschoben werden, um die eigene Karriere nicht zu gefährden. Wenn das nachhaltig passiert, wenn die Mitarbeiter merken, dass sie immer die Dummen sind, werden sie Konsequenzen ziehen. Die Guten, die Optionen haben, werden das Unternehmen verlassen, die anderen, die keine Alternativen haben, werden in die innere Kündigung gehen. Sie arbeiten nur noch wegen des Gehalts, sehen aber keinen Sinn mehr im Ergebnis ihrer Tätigkeit. Um Vertrauen zu erhalten, bedeutet das im Umkehrschluss also, dass die Fehler des Chefs auch seine sind und als solche dargestellt werden. Ein guter Manager hat die Größe, sie zuzugeben und seine Mitarbeiter werden ihm helfen, diese auszubügeln.

Eine weitere Regel ist, dass Fehler der Mitarbeiter nach außen und nach oben als Fehler des Chefs dargestellt werden. Nach innen, also dem Mitarbeiter gegenüber, muss man das mit ihm besprechen und korrigieren, im wiederholten Fall auch sanktionieren. Grundsätzlich aber muss sich jeder Mitarbeiter auf die Loyalität und Unterstützung seines Chefs verlassen können und umgekehrt.

Die positiven Resultate sind natürlich analog zu handhaben. Das heißt, die Erfolge der Mitarbeiter werden auch diesen zugeschrieben; der gute Manager schmückt sich nicht mit fremden Federn. Auch Erfolge, die sie allein für sich beanspruchen könnte, ordnet die gute Führungskraft den Mitarbeitern beziehungsweise dem Team zu, das heißt: »Wir haben es geschafft.«

Das Zuhören können ist ebenfalls wichtig für die Vertrauensfestigung. Was der Mitarbeiter dem Chef zu sagen hat, muss er auch loswerden können.

Genauso wichtig als Führungskraft ist es, authentisch zu sein, also nicht eine Rolle zu spielen, die man auf Dauer sowieso nicht durchhalten kann. Gute Manager stehen also nicht nur zu ihren Fehlern,

sondern ebenso zu ihrer Persönlichkeit, auch wenn sie manchmal Ecken und Kanten hat. Im Zweifel ist autoritär und in den Ergebnissen richtig besser, als kooperativ und erfolglos.

Weil wir es in der Führung mit Menschen zu tun haben, braucht es Manieren und Anstand im Umgang miteinander, was heutzutage nicht mehr selbstverständlich ist. Wenn der Chef nur durch den Laden brüllt, nie Bitte oder Danke sagt, den Mitarbeiter vor dem Kunden »rund macht«, wird er sich keinen Respekt und kein Vertrauen schaffen können. Wer Vertrauen aufbauen will, muss charakterlich integer sein und sagen, was er meint, meinen, was er sagt, und genauso handeln. Dies gilt auch für die Mitarbeiter, aber an Manager werden auch in dieser Hinsicht höhere Anforderungen gestellt.

Ein weiterer Grundsatz effektiver Führung besteht im positiven, also konstruktiven Denken. Noch immer werden Führungskräfte überwiegend als Problemlöser gesehen. Die Fähigkeit, mit der richtigen Methodik betriebliche Probleme zu lösen, ist sicher eine wesentliche Aufgabe eines Chefs. Noch wichtiger ist jedoch das Erkennen und Nutzen von Chancen. Erstens werden nie alle Probleme gelöst sein und zweitens heißt, das Problem zu lösen noch lange nicht, dass auch alle Chancen genutzt wurden. Die Fragestellung wäre deshalb eher »Welche Chance der Weiterentwicklung liegt in diesem Problem?«. Denn aus dieser Denkweise könnte durchaus ein handfester Wettbewerbsvorteil entstehen. Und sie steckt die Mitarbeiter an. |

H. P. Lakner

RM Kontakt:

Lakner Unternehmensberatung
Tel. 0 77 55/9 10 41
h.p.lakner@lakner.de

Ohne gegenseitiges Vertrauen keine Motivation

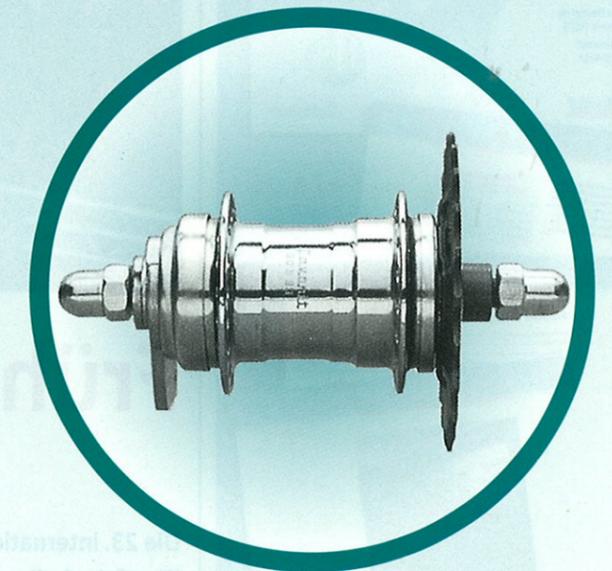
Vertrauen schaffen/erhalten durch

- Nie eigene Fehler Mitarbeitern oder Kollegen zuweisen
- Fehler von Mitarbeitern sind Fehler des Chefs (nach außen und nach oben)
- Fehler des Chefs bleiben Fehler des Chefs
- Erfolge der Mitarbeiter gehören den Mitarbeitern
- Erfolge des Chefs gehören allen (Wir)
- Zuhören
- Anstand und Manieren
- Charakterliche Integrität

Nicht blindes Vertrauen sondern begründetes Vertrauen !

SOECKNECK

DAS RAD DIE MITTE



VELOSTEEL RÜCKTRITTBREMSNABE

SOECKNECK GmbH
PB 10 14 44 · D-28014 Bremen
Buchtstraße 11 · D-28195 Bremen
Telefon: (04 21) 32 09 61-64
Fax: (04 21) 3 37 84 26
e-mail: info@soeckneck.de

SOECKNECK