

Fordern und Fördern

Strategie
Marketing
Vertrieb
Controlling

Leistungsverbesserung
Restrukturierung
Saisierung
Krisenmanagement



Förderung und Entwicklung

4 entscheidende Elemente:

1. Aufgabe
2. Stärken
3. Vorgesetzte
4. Stelle

Darauf müssen alle Förderungsmaßnahmen abgestimmt sein

Zusätzlich: Lob

Die beste Entscheidung und Planung nützt nichts, wenn die Umsetzung nicht sichergestellt ist. Deshalb ist die Frage nicht, »ob« man als Führungskraft oder Chef kontrollieren soll, sondern »wie« man durch sinnvolle Kontrolle die Funktion des Unternehmens sicherstellt, unnötige Risiken und Gefährdungen vermeidet und die gewünschten Ergebnisse erzielt.

Zahlreiche Wirtschaftsskandale, Unfälle oder Katastrophen der Vergangenheit wären vermieden worden, hätte man etwas sorgfältiger kontrolliert, was dann im Nachhinein stets angeprangert wird. Es ist menschlich verständlich, dass man nicht gern kontrolliert wird. Richtig ist auch, dass Kontrolle die Motivation beeinträchtigen kann, wenn sie unsinnig ist. Trotzdem kann man nicht auf sie verzichten. Selbst wenn die Menschen im Unternehmen ein hohes Maß an Freiraum haben, was wünschenswert ist, muss gewährleistet sein, dass dieser auch richtig genutzt wird – im Sinne des Unternehmens- oder Abteilungs- oder Stellenziels.

Wie schon besprochen, muss Vertrauen die Grundlage sein, zum einen in die Leistungsfähigkeit eines Mitarbeiters, zum anderen in seine Leistungsbereitschaft als Voraussetzung für ein vernünftiges Arbeitsergebnis. Der Chef muss vertrauen so weit er nur kann und vielleicht noch ein Stückchen weiter. Er muss aber auch sicherstellen, dass er es bemerkt, wenn Vertrauen missbraucht wird. Und er muss sicherstellen, dass die Mitarbeiter wissen, dass er es bemerkt und dass es gravierende Folgen haben wird.

Die Frage ist also, was muss unbedingt kontrolliert werden, um (weiterhin) begründetes Vertrauen haben zu können, dass nichts Wesentliches aus dem Ruder läuft. Auch aus ökonomischen

Gründen sollte man sich als gute Führungskraft auf das notwendige Minimum beschränken, zum Beispiel durch Stichproben. Dies mit dem Ziel, das korrekte Verhalten beziehungsweise richtige Abläufe zu erreichen, und keine überflüssigen Informationen zu sammeln. Dazu gehört auch, die Mitarbeiter anzuhalten, frühzeitig über mögliche bedrohliche Entwicklungen zu berichten und nicht erst dann, wenn es sich nicht mehr verheimlichen lässt und die »Explosion« kurz bevorsteht.

Relativ einfach ist Kontrolle dort, wo Rechengrößen vorhanden sind, also gemessen, gewogen, gezählt werden kann. Schwieriger wird es für den Chef, wo beurteilt werden muss, wo seine persönliche Integrität, sein Sachverstand und vor allem seine Erfahrung zum Tragen kommen, wo der Manager gefordert ist.

Persönliche Weiterentwicklung im Unternehmen

Vernünftige Förderung und Entwicklung der Menschen im Unternehmen hilft mit, die Weichen für gute Arbeitsergebnisse und adäquates Verhalten zu stellen. Ein Unternehmen ist für die einzelnen Mitarbeiter, neben der eigentlichen Aufgabe, ein großes Lernumfeld, in dem, bewusst oder unbewusst, aufgenommen, gelernt und erfahren wird.

Wenn wir von Fördern sprechen, ist es wichtig zu wissen, dass wir als Manager zwar beeinflussen können, was die Mitarbeiter lernen können, aber nicht, ob sie es wirklich tun. Auch wie sie lernen, ist sehr unterschiedlich, durch Zuhören, Lesen, Schreiben oder Tun. Demzufolge kann es auch keine universellen Personalentwicklungsprogramme geben, sondern nur individuelle, auf den Einzelnen zugeschnittene Maßnahmen, wenn sie wirksam sein sollen. Diese sind wiederum abhängig von der Aufgabe, den persönlichen Stärken, vom Vorgesetzten und der Stelle.

Dass sich Menschen, auch im Unternehmen, mit ihren Aufgaben entwickeln (an ihren Aufgaben wachsen) ist eine alte Weisheit, die wir uns ab und zu wieder ins Gedächtnis zurückholen müssen. Die schönsten Entwicklungsprogramme verpuffen, wenn nicht eine Aufgabe vorhanden ist, für die man sich ausbildet. Eine neue Aufgabe, auf die der Mitarbeiter sich vorbereitet, muss größer oder schwieriger sein als die bisherige Aufgabe, wenn sie entwickelnd oder fördernd wirken soll. Die größere oder schwierigere Aufgabe sollte vom Mitarbeiter gleichzeitig als Anerkennung für das bisher Geleistete verstanden werden, als Teil der Unternehmenskultur.

Wenn man als Führungskraft Menschen entwickeln will, muss man zunächst etwas von ihnen verlangen, was sie in der Regel bereit-

willig tun. Wir erinnern uns alle an Lehrer oder Chefs, die uns positiv im Gedächtnis blieben, weil sie uns gefordert haben, weil sie viel von uns verlangt haben und wir mehr geleistet haben, als wir ursprünglich zugetraut haben. Was uns mit Stolz erfüllt und motiviert hat. Das ist im Betrieb genauso. Fordern und fördern.

Was schon zu Stärken gesagt wurde, gilt natürlich auch für die Entwicklung eines Menschen. Niemand wird dort erfolgreich, wo er seine Schwächen hat. Man kann nur vorhandene Stärken weiterentwickeln, um Spitzenleistungen in der jeweiligen Aufgabe zu ermöglichen. Die spannende Frage ist, wie man die Stärken eines Mitarbeiters erkennt. Die einfachsten und brauchbarsten Hinweise liefern Aufgaben, Leistungen und Ergebnisse, die bisher erzielt wurden. Deshalb ist es so schwierig, junge Menschen zu beurteilen, zum Beispiel den Bewerber um eine Ausbildungsstelle. Ob Entwicklungsprogramm oder Einzelmaßnahme, beides muss sich an vorhandenen, im Zweifel an vermuteten Stärken orientieren, um wirksam zu werden.

Der Chef als Vorbild

Einen erheblichen Einfluss auf die Entwicklung eines Mitarbeiters hat der Vorgesetzte. Er muss Vorbild sein in fachlicher Hinsicht, denn inkompetente Chefs können nicht fördern, weil sie nicht glaubwürdig sind. Und er muss Vorbild sein in Bezug auf sein Verhalten, im Wesentlichen als Mensch, der seine Aufgabe voll erfüllt und die Verantwortung dafür übernimmt. Er muss weiterhin die notwendige charakterliche Integrität haben, denn korrupte Vorgesetzte können andere Menschen nicht weiterentwickeln, es sei denn in die falsche Richtung. Checkfrage: »Möchte ich, dass der neue Mitarbeiter diesen Menschen als Vorbild nimmt?«

Aufgrund der Persönlichkeit, des Temperaments und der Stärken ergibt sich, an welcher Stelle der Mitarbeiter vernünftig eingesetzt

werden kann. Ist er eher ein Einzelgänger oder ein Teamarbeiter, ist er konzeptionell stark oder detailinteressiert, ist er eher ein Routine-mensch oder ein Kreativer?

Wenn diese Elemente in die Entwicklungs- und Fördermaßnahmen eingebunden werden, sind sie auch wirksam, Geld und Aufwand dafür sind gerechtfertigt und Mitarbeiter wie Betrieb profitieren davon.

Generell gehört auch das Lob, wenn es angebracht ist, zu den natürlichsten Formen der Weiterentwicklung und der Motivation von Menschen. Die kleine Einschränkung bezieht sich darauf, dass Lob nicht an sich wirkt, sondern nur, wenn es dosiert eingesetzt wird, das heißt von den richtigen Personen kommt und sich auf eine besondere Leistung bezieht. Lob wirkt nur, wenn die lobende Person aufgrund ihrer Leistung und als Mensch respektiert wird.

Ebenso wichtig ist, dass nicht für Selbstverständliches gelobt wird, sondern eine außergewöhnliche Leistung, immer in Relation zum Entwicklungsstand dieses Menschen. Ansonsten kann ein Lob auch lächerlich oder gar beleidigend wirken.

Ein Lob in unserem Sinne kann Maßstäbe setzen und Orientierung vermitteln, nicht nur beim Gelobten, sondern auch bei den anderen Menschen, die es mitbekommen, was fast genauso wichtig ist. Lob wirkt verheerend auf das Leistungsniveau, wenn Mitarbeiter die Erfahrung machen, dass sie bereits für mittelpträgliche Leistungen gelobt werden. Wenn sich die Grenzen zwischen echter Leistung und »gerade noch« verwischen, dann verliert jede Organisation ihre Bezugspunkte, alles wird egal. Ich warne davor. Haushalten Sie als Chef mit dem Lob, so dass die Mitarbeiter wissen: Wenn er so etwas sagt, dann war es wirklich gut. |

H. P. Lakner

RM Kontakt:

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

Das nennen wir Pflichtlektüre!

Die effiziente Zweiradwerkstatt

Ergebnisse eines Modellprojektes

Herausgeber:
Verband des Deutschen
Zweiradhandels (VDZ)
In Zusammenarbeit
mit dem RadMarkt



- Kalkulation
- Organisation
- Marketing

Das Grundwissen zur Werkstattführung als Lose-Blatt-Sammlung im Ordner in 18 Kapiteln

Zu bestellen für 29€ plus Versandkosten bei:



Bielefelder Verlag, Ursula Bartel
Ravensberger Str. 10 f, 33602 Bielefeld
Tel.: 05 21-59 55 34, Fax: 05 21-59 55 07
ursula.bartel@bva-bielefeld.de



Verband des Deutschen Zweiradhandels e. V.
Große-Kurfürsten-Str. 75, 33615 Bielefeld
Tel.: 05 21-96 51 00, Fax: 05 21-96 51 020
info@vdz2rad.de