

# Führung will gelernt sein

## Gute Motivation lässt sich für den Prozess nutzen

Arbeitsgruppen und Abteilungssitzungen stehen oft unter einem schlechten Stern: Es kommt auf Führungsfähigkeiten und auf die Regeln der Moderation an, mit denen man alle Betroffene zu Beteiligten werden lassen kann. Das Ergebnis der Diskussion kann von allen geteilt werden. Das bietet zahlreiche Vorzüge.

Mitarbeiter zu motivieren, liegt nicht jedem Vorgesetzten im Blut. Das ist aber kein Problem. Man kann es lernen. Und das sollte man auch, wenn man wirklich etwas bewegen möchte. Denn motivierte Mit-



Ralf Lohe, Geschäftsführer, Unternehmensentwicklung Pluspunkt

arbeiter sind das Kapital eines jeden Unternehmens. Wer sich schon einmal mit dieser Thematik beschäftigt hat, weiß, was der Unterschied zwischen einer motivierten und einer unmotivierten Belegschaft ist – und wie man diese beeinflussen kann.

An erster Stelle steht das Prinzip, die Betroffenen zu Beteiligten zu machen. Denn je-

der, der eine Idee mit geboren hat, steht für diese auch voll und ganz ein. Welche Mutter tut nicht alles für ihr Kind?! Umgekehrt ist im Berufsleben wohl wenig so frustrierend und demotivierend wie der Moment, in dem man die neueste Entscheidung aus dem eigenen Unternehmen aus der Zeitung erfährt. Für den Vorgesetzten bedeutet dies zwar auch weiterhin vorzudenken, aber zugleich die Analysen, Ideenfindungen und Entscheidungen gemeinsam mit seinen Mitarbeitern zu erarbeiten.

### Jeder Mitarbeiter braucht Verantwortung

Man erlebt es immer wieder, dass Führungskräfte alles selbst erledigen wollen – und das auch noch für klug halten. Angeblich fehlt die Zeit für lange Diskussionen oder der Mitarbeiter hat nicht genügend Fachkenntnisse oder ist sowieso komplett inkompetent. Außerdem müsse es schnell gehen, zack, zack. Die gleichen Herrschaften beklagen sich dann bitterlich über unmotivierte Mitarbeiter, die nur ihren Aufgaben nachkommen und wenig Bereitschaft zeigen, Verantwortung zu übernehmen. Am liebsten würden sie ihre Untergebenen alle in einen Sack stecken und draufhauen. Oder teeren und federn wie im Wilden Westen. So verliert man nicht nur wertvolle Lebens-, sondern auch Arbeitszeit.

Mitarbeiter, die nichts verantworten, leisten nicht nur weniger, sondern schaden auch dem Image. Sätze wie: „Da müssen Sie warten, bis der Chef wieder da ist!“ mögen bei einer millionenschweren Entscheidung

*Chef und Mitarbeiter als gleichberechtigte Partner in einer Besprechung – Meetings sind häufig effektiver, wenn der Vorgesetzte sich als Wortführer so weit wie möglich zurückhält*



auf Verständnis seitens des Geschäftspartners stoßen. Bei einer erwünschten Auskunft über einen Liefertermin der Geheimhaltungsstufe Null aber eher weniger.

## Faire Streitkultur ist Teil der Personalentwicklung

Vertrauen ist der Anfang von allem. Und mit einer gesunden Vertrauensbasis im Rücken lassen sich offene Diskussionen problemlos und problemorientiert führen. Eine faire Streitkultur ist essenziell für jedes Unternehmen. Damit man

- die Motivation der Mitarbeiter besser nutzen,
- das Vertrauen stärken und damit die Angst abbauen,
- Mitarbeiter zum unternehmerischen Denken anregen,
- Eigenverantwortung der Mitarbeiter weiterentwickeln,
- die Wissens- und Erfahrungsressourcen der Mitarbeiter nutzen und
- höhere Leistungen auf freiwilliger Basis entwickeln

kann, sollte man sich angewöhnen, alles mit den Betroffenen in einer offenen Besprechungstechnik zu erörtern. Dies ist Teil der Verantwortung in der Personalentwicklung. Gleichzeitig ist jede Besprechung, deren Ergebnis den Aufwand nicht rechtfertigt, verlorene Zeit. Weitblick und Fingerspitzengefühl sind hier nötig. Und beides ist erlernbar und stets ausbaufähig.

## KOMPAKT

### Mitarbeitermotivation

Ein schlechter Chef ist, wer die Fähigkeiten, die in seinen Mitarbeitern schlummern, nicht auszuschöpfen weiß. Basis für eine fruchtbare Zusammenarbeit ist eine vertrauensvolle Kommunikation – jeder Mitarbeiter fühlt sich akzeptiert, wenn er informiert ist. Das stärkt das Vertrauen und regt das unternehmerische Denken an, so dass sich seine Eigenverantwortung weiter entwickelt. Auch in Besprechungen sollte der Chef nicht den Chef herauskehren, sondern Mitarbeiter gleichberechtigt zu Wort kommen lassen und mit ihnen gemeinsam eine Lösung suchen und finden, denn merke: Die Wissens- und Erfahrungsressourcen aller sollten nicht ungenutzt bleiben.

## Buchtipps zum Thema

- ⇒ **Fish: Ein ungewöhnliches Motivationsbuch.** Von Stephen C. Lundin, Harry Paul, John Christensen. Wirtschaftsverlag Ueberreuter, 2001. ISBN: 3706407566
- ⇒ **Unternehmenskommunikation in Krisenzeiten.** Von Susanne Westphal. Wiley-VCH Verlag, 2003. ISBN: 3832307567
- ⇒ **Der Treppenläufer – wie man sich und andere motiviert.** Von Jörg Zeyringer. Orell Füssli Verlag, 2003. ISBN: 3280050685
- ⇒ **Motivation im Betrieb – Mit Fallstudien aus der Praxis.** Von Lutz Rosenstiel. Rosenberger Fachverlag, 2001. ISBN: 3931085309
- ⇒ **Mitarbeiter motivieren – Der Praxisratgeber für die neue Führungsposition.** Von Anne Bruce, James S. Pepitone. Campus-Verlag, 2001. ISBN: 3593368218

## Das Wissen der Mitarbeiter nutzen

Man sollte vielmehr die Kreativität und das Insiderwissen der Mitarbeiter nutzen. Gerade auf Gebieten, die Mitarbeiter stärker betreffen als den Chef persönlich, ist deren Ideenreichtum oft größer als der seine. Das ist gut so und stellt den Chef keineswegs in Frage. Und nur weil er das Sagen hat, sollte er nicht immer sprechen. Meetings und Besprechungen sind beispielsweise häufig effektiver, wenn der Gesprächsleiter sich so weit zurücknimmt wie möglich.

Bei allen Problemen, die sachlicher Art sind, hat sich folgende Besprechungslogik in fünf Schritten bewährt, die auch in Seminaren für Führungskräfte gelehrt werden:

**Punkt 1:** Zu Beginn ist eine kurze Einführung in das zu erörternde Problem notwendig. Dabei sollte jedoch die Lösungsvorstellung nicht schon durch die Problemformulierung deutlich werden. Wenn ein Diskussionsleiter immer alles besser weiß, braucht er keine Besprechungen abzuhalten.

**Punkt 2:** Alle Ursachen für das Problem müssen gefunden werden. Durch die Frage „Warum ist das so?“ dringt man immer tiefer zu den Ursachen der Problematik vor, bis der entscheidende Punkt erkannt wurde. Jetzt hat man den „kritischen Faktor“ gefunden, zu dem nun im folgenden Schritt Lösungen erarbeitet werden.

**Punkt 3:** Um die passenden Lösungen zu finden, müssen alle Antworten unwidersprochen gesammelt werden. Nur so erhält man den Effekt des Brain-Stormings und verhindert, dass Teilnehmer bei der Besprechung ihre Motivation verlieren.

**Punkt 4:** Gemeinsam wird die beste Lösung bestimmt. Und wirklich gemeinsam. Jeder

Vorschlag sollte geprüft werden. Mehr als nur hilfreich ist dabei, wenn die Entscheidungskriterien, die vom Unternehmen vorgegeben sind, bekannt sind.

**Punkt 5:** Im letzten Schritt vereinbart man die Umsetzung der beschlossenen Lösung. Die Frage, die geklärt sein muss, lautet: Wer macht was bis wann? Es sollte auf keinen Fall über Personen entschieden werden, die nicht zu der Besprechung eingeladen worden sind oder die anderen Abteilungen angehören. Die Devise lautet: Mit der Mannschaft nur vor der eigenen Tür kehren!

Und als Chef sollte man die Besprechung möglichst nicht selbst leiten. Im Zweifelsfall erteilt man sich das Rederecht häufiger als anderen. Und das ist unproduktiv.

## An einem Strang ziehen

Nun, keine Sorge, der Chef ist und bleibt weiterhin wichtig. Aber die Mitarbeiter und die richtige Kommunikation sind es auch. Der Chef ist der Kapitän, aber nicht auch der Matrose und Kombüsejunge. Ohne eine motivierte, verantwortungsbewusste und verantwortungstragende Mannschaft kommt man nicht von der Stelle. Diese Erfahrung haben schon viele gemacht. Aber Tatsache ist auch, dass man nicht häufig genug darauf hinweisen kann.

Weitere Artikel zum Thema Motivation können unter [www.pharma-food.de](http://www.pharma-food.de) herunter geladen werden – am besten die Headline als Suchbegriff eingeben: „Dem Erfolg eine Chance“, „Auf gute Zusammenarbeit“, „Stark und stärker“, „Ansporn für alle“.

 Weitere Infos

P+F 609