

Jobware

Karriere-Portal für qualifizierte Fach- und Führungskräfte



Mitarbeiterführung ist mehr als nur beruflicher Kontakt

Ein Mitarbeiter ist nur so gut, wie sein Vorgesetzter ihn sein lässt. Wer seine Mitarbeiter zu höheren Leistungen anspornen will, sollte ihnen vermitteln, dass er sie als Persönlichkeiten wahrnimmt. Und er sollte auch informelle Zeit mit den Mitarbeitern verbringen. Denn nur wer ein Interesse an dem Menschen hinter der beruflichen Rolle zeigt, vermittelt ihnen echte Wertschätzung.

Rund um die Welt arbeiten Manager noch länger und übernehmen noch mehr Verantwortung, um den Auswirkungen der Wirtschaftskrise entgegenzusteuern, ermittelte eine Studie von McKinsey aus dem Juli 2009. Der Stresslevel hat sich laut Studie zwar weiter erhöht, aber die Befragten gaben auch an, dass sie damit zurechtkommen. Vielmehr finden sie ihre Arbeit sogar interessanter und wichtiger als früher und 95 Prozent sagen, sie seien zufriedener mit ihrer Führungs-Leistung. Weniger beeindruckt sind sie allerdings von der **Arbeitsqualität ihrer unterstellten Mitarbeiter**.

Aber ist es nicht so, dass ein Mitarbeiter nur so gut sein kann, wie ihn seine Führungskraft auch sein lässt? "Grundsätzlich ja", bestätigt Business-Coach Ralf Gasche: "Ich kann Menschen nur zu einem Ziel führen, wenn ich dieses selbst vor Augen habe. Wenn ich zum Beispiel die Farben Rot und Grün nicht erkennen kann, kann ich meinen Mitarbeitern nicht vermitteln, wie diese aussehen." Für ihn liegt das Geheimnis der Führung darin, den Einzelnen wahrzunehmen und Demotivation zu vermeiden. Denn er geht von der These aus, dass **Menschen grundsätzlich motiviert** sind. Eine Führungskraft muss lernen, dies zu erkennen und den Mitarbeitern den Raum lassen, den sie brauchen, um sich zu entfalten. Dabei ist Wertschätzung das A und O. "Untersuchungen haben gezeigt, dass 68 Prozent der Kunden eine Geschäftsbeziehung beenden, wenn sie sich nicht wertgeschätzt fühlen", so Ralf Gasche. "Sieht man einen Mitarbeiter als Kunden seiner Führungskraft an, kann daraus gefolgert werden, dass er sich im Unternehmen nicht wohlfühlt, wenn er keine Wertschätzung erhält. Oder er spricht eine innere Kündigung aus, denn für jeden ist es sehr frustrierend, wenn er Leistung zeigt und Ideen einbringt, aber nie ein positives Feedback erhält."

Wertschätzung und Sicherheit vermitteln

Auch die McKinsey-Studie empfiehlt, dass Führungskräfte der Motivation ihrer Mitarbeiter eine höhere Priorität einräumen sollten. Denn das trage auch zur eigenen Zufriedenheit bei: Über die Hälfte der Führungskräfte, die mit ihrer Leistung zufrieden oder sogar sehr zufrieden sind, geben an, dass sie **zusätzliche Zeit für Mitarbeitermotivation** aufwenden.

Dennoch könnten sie laut den Experten von McKinsey dabei noch effektiver vorgehen. Meist motivieren sie, indem sie über die Unternehmenswerte oder die finanzielle Entwicklung reden. Gehe es im Gespräch mit den Mitarbeitern nur um das "big picture", während diese mit neuen Verantwortlichkeiten und Unsicherheiten ringen, sei dies wenig zielführend, um diese zu motivieren, so die McKinsey-Experten. Viel wichtiger sei es, informelle Zeit mit den Mitarbeitern zu verbringen, um ihnen Wertschätzung und Sicherheit zu vermitteln. Aber das machen nur 62 Prozent der befragten Führungskräfte. Weitaus weniger zeigen sogar ein **echtes Interesse an dem Leben der Mitarbeiter** außerhalb der Arbeitszeit. Das sind laut Umfrage lediglich magere 27 Prozent.

Unterstützung bei privaten Fragen

Ein Fazit aus diesen Erkenntnissen könnte sein: Manager sollten sich mehr für ihre Mitarbeiter und deren private Belange interessieren, sie sollten ihnen in einem schwierigeren und unsicheren Umfeld helfen, in ihrer Tätigkeit einen Sinn zu finden - dann kann ein Unternehmen die Krise auch erfolgreicher bewältigen. Einige Unternehmen haben inzwischen erkannt, wie wichtig ist, dass die Mitarbeiter auch Unterstützung in persönlichen Angelegenheiten erhalten, und bieten etwa einen psychologischen Beratungsdienst an. Zum Beispiel Großunternehmen wie Merck und Kraft Foods. Siemens beschäftigt sogar rund 40 betriebseigene Sozialberater. Kleinere Unternehmen haben meist keine eigenen Psychologen, sondern nutzen so genannte Employee-Assistance-Programme, die über eine Hotline Kontakt zu externen Psychologen und Sozialberatern bieten. Ganz nach dem Motto: **Betriebliche Sozialarbeit** ist kein Liebesdienst, sondern eine Investition in die Mitarbeiter und das Unternehmen.

Manager müssen Vorbilder sein

Bei akuten Unsicherheiten und Problemen der Mitarbeiter können solche Dienste viel bewirken. Aber

die eigentliche Führungsarbeit der Manager können sie nicht ersetzen. Denn Mitarbeiter legen nun mal viel Wert auf ein adäquates Verhalten ihrer Führungskräfte. Das bestätigt eine Studie des Beratungsunternehmens Krauthammer: Dieses hatte Angestellte in Europa befragt, welches Verhalten sie sich von ihren Managern wünschen und welches sie tatsächlich erleben. Und kam zu dem Ergebnis, dass gerade in unsicheren Zeiten eine Vorbildfunktion der Manager dringend nötig und gewünscht ist. Die Folgerungen der Studienautoren: "Erscheint mir eine Tätigkeit sinnvoll? Bin ich bereit, mich dafür einzusetzen? Kann ich die Aufgabe ausfüllen? Wie die Antworten der Mitarbeiter auf diese Fragen ausfallen, hängt davon ab, wie sie geführt werden." Laut Studie verhalten sich aber nur 33 Prozent der Führungskräfte beispielhaft und geben **Orientierung**.

Orientierung zu geben ist auch für Management-Coach Ralf Gasche ein besonders wichtiger Punkt in der Mitarbeiterführung. Denn nur mit Wertschätzung und Wahrnehmung würden Mitarbeiter zwar anerkannt, aber nicht die benötigte Klarheit bekommen, wo die Reise hingehen soll. Diesen schmalen Grat zwischen Wertschätzung und Orientierung zu treffen, ist schwierig. In seinen Führungskräftecoachings stellt Gasche häufig fest, dass das Problem bei vielen Führungskräften zunächst intra-, dann interpersonaler Art ist. Das heißt, da ist jemand mit sich selbst nicht ganz im Reinen und kann daher auch nicht die benötigten Signale an die Mitarbeiter senden, sagt er und ergänzt: "**Nur wer sich selbst führen kann**, kann seinen Mitarbeitern gegenüber geradlinig und sinnstiftend sein."

Von Christiane Siemann

06.10.2009, 18:34:44, <http://www.jobware.de/Magazin/Mitarbeiterfuehrung-ist-mehr-als-nur-beruflicher-Kontakt.html>