

# Ein guter Chef geht mit positivem Beispiel voran

Führungskräfte müssen ihren Mitarbeitern Unternehmenswerte vorleben

In Deutschland gibt es Statistiken zufolge etwa fünf Prozent Führungskräfte. Was die Statistiken aber nicht sagen, ist, wie viele von ihnen tatsächlich gute Führungskräfte sind. In der Theorie sind Glaubwürdigkeit und Begeisterungsfähigkeit die wichtigsten Führungsprinzipien. Doch wie viel Praxis steckt in dieser Theorie? Dirk Schmidt, Motivationstrainer und Buchautor aus Düsseldorf, erläutert in „tw“, worauf es bei der Motivation der Mitarbeiter ankommt.



## Mitarbeitermotivation

Werteorientierte Führungskräfte wissen, wie sie ihre Mitarbeiter motivieren:

- Sie interessieren sich für die Arbeit ihrer Mitarbeiter.
- Sie mögen ihre Beschäftigten.
- Sie sind dankbar.
- Sie loben ihre Mitarbeiter.
- Sie überraschen.
- Sie fördern den Teamgeist.

Eins vorab: Letztlich sind in Deutschland nur wenige Mitarbeiter rundum zufrieden mit ihrer Arbeit. Neben Befindlichkeiten und anderen Gründen spielt hier auch zu einem großen Anteil die Unzufriedenheit mit dem Chef hinein. Mitarbeiter fühlen sich oft vernachlässigt und nicht in Prozesse eingebunden. Das, was Arbeitnehmern häufig fehlt, ist das Vorleben der Unternehmenswerte durch die Führungskräfte. Jetzt könnten Führungskräfte entgegen: „Wieso vorleben? Ich bin doch der Chef. Hier wird gemacht, was ich sage.“ Doch genau mit dieser Aussage leben Führungskräfte vor, was sie bei ihren Mitarbeitern vermeiden wollen: fehlende Motivation. Viele Führungskräfte sagen also Dinge, leben aber etwas anderes vor. Woran sollen sich die Mitarbeiter dann orientieren? Es darf nicht sein, dass die Oberen Wasser predigen und Wein trinken.

Jede gute Führungskraft sollte deshalb in sich gehen und überlegen, welche Werte den Mitarbeitern vorgelebt werden sollen. Existieren Unternehmenswerte beziehungsweise Leitlinien im Unternehmen? Diese Fragen sollte man sich stellen, damit man konkrete Antworten bekommt, nach denen man sein Unternehmen oder

Team leiten und führen kann. Die klare Formulierung von Zielen und die Entwicklung einer Firmenphilosophie erleichtern eine Identifikation mit dem Unternehmen und seinen Interessen.

Gerade in schwierigen Phasen ist es enorm wichtig, die Vorbildfunktion vorzuleben. Das ist in der Wirtschaft nicht anders als im Sport. Würde Fußball-Bundestrainer Joachim Löw sich gehen lassen, nicht zum Training erscheinen oder nur halb bei der Sache sein, würde die Deutsche Nationalmannschaft keine Rolle mehr im Weltfußball spielen. Genauso ist es als Chef einer Abteilung oder eines Unternehmens. Der Trainergedanke darf nicht aus den Augen verloren werden: Der Trainer ist immer das Vorbild. Ein guter Trainer begeistert sein Team und spornt zu Spitzenleistungen an. Er fordert, fördert und entwickelt seine Mitarbeiter. Er ist kein „Zwergen-Macher“, sondern ein „Riesen-Produzent“.

**Begeisterungsfähigkeit** hat aber nichts mit Fachwissen zu tun. Auch wenn dies viele Unternehmen in Deutschland glauben. Das Fachwissen ist die Basis, auf der wir aufbauen. Es bringt uns aber wenig

voran, wenn wir viele „Fachidioten“ mit tollen Zeugnissen haben, die in der Praxis aber nichts verkaufen und ein eingeschlafenes Team beaufsichtigen. Ein Punkt, der viele Jahre sträflich vernachlässigt wurde, war, gezielt in die Einstellung der Führungskräfte und Mitarbeiter zu investieren. Gewonnen wird im Kopf: Zunächst kommt der Gedanke, darauf folgen das Wort, die Handlung, das Verhalten und die Gewohnheit. Nur wenn diese Reihenfolge eingehalten wird, steht am Ende auch der Erfolg.

Im Zuge der Globalisierung werden loyale Mitarbeiter noch viel wichtiger. Doch um zu erreichen, dass die Mitarbeiter gern in die Firma kommen und somit leistungsfähiger sind, reicht es nicht, eine neue Kaffeemaschine zu kaufen und das Gehalt etwas zu erhöhen. Fehlen in diesem Zusammenhang Anerkennung und Lob sowie die Fähigkeit, diese adäquat vermitteln zu können, gehen wichtige Ressourcen und Potenziale verloren. Zufriedene und leistungsfähige Beschäftigte sind für Unternehmen ein entscheidender Wettbewerbsvorteil. Den Zusammenhang von Engagement und Geschäftserfolg untermauern zahlreiche Studien. Durch vernach-

lässigte Investitionen im Personalmanagement ergeben sich in den meisten Unternehmen Missstände: Frustrierte Mitarbeiter wandern ab, oder die Arbeitsqualität verringert sich durch mangelnde Motivation. Nicht nur aus betriebswirtschaftlicher Perspektive sollten daher Mitarbeiterbindung und -motivation oberste Priorität haben.

**Mitarbeitermotivation** beruht in erster Linie auf der Fähigkeit, Menschen für Ziele zu gewinnen. Professionelle Führungskräfte sollten zuerst auf den Arbeitnehmer und dann auf die Aufgaben schauen, die zu erledigen sind. Decken sich deren eigene Ziele mit denen des Unternehmens, dann ist die Chance auf ein engagiertes Team groß. Dementsprechend sollte man konkrete und realistische Ziele mit den einzelnen Beschäftigten vereinbaren. Wichtig ist, dass die Unternehmensziele erreichbar sind und nicht über-, aber auch nicht unterfordern. Nur dann ist die Bereitschaft vorhanden, ein Projekt motiviert anzugehen. Die Folge ist, dass diese Mitarbeiter dann die Herausforderungen im Job besser erkennen, eigenverantwortlich handeln und ihre Spielräume selbstständig nutzen. Das spart den Führungskräften viel Energie und Geld für Kontrolle und Aufrechterhaltung eines Arbeitsdrucks.

Wer von seinen Arbeitnehmern in Krisenzeiten Einschränkungen und Verzicht auf Boni einfordert, selbst aber das Gegenteil vorlebt, hat als Führungskraft versagt. Eine Führungskraft ist immer ein Vorbild für die Mitarbeiter. Dabei kommt es nicht nur darauf an, was sie sagt und wie sie es sagt, sondern vor allen Dingen, ob sie entsprechend handelt. Werden Sie vom Vorstand gelobt? Dann loben Sie auch Ihre Mitarbeiter persönlich und erkennen ihre Leistung an. Oft ist ein freundliches, anerkennendes Wort oder das Lächeln des Chefs mehr wert als eine Geldprämie - und das Selbstwertgefühl wird gesteigert.

Definieren Sie Entwicklungsmöglichkeiten, und spornen Sie somit Ihre Mitarbeiter an. Bieten Sie eine Auswahl an berufli-

chen und persönlichen Weiterentwicklungsmaßnahmen. Seien Sie erreichbar für Ihr Team, und verschanzen Sie sich nicht hinter Meetings und Vorstandsetagen. Bleiben Sie authentisch, menschlich. Das schafft eine solide Vertrauensbasis zwischen Management und Arbeitnehmern. Informieren Sie transparent über Strategien, Visionen und Zielsetzungen, und verdeutlichen Sie dem Einzelnen seine Rolle bei der Zielerreichung. Kommunikation und Vertrauen haben oberste Priorität. Entwickeln Sie eine Feedback- und Vorschlagkultur, in der Ideen und Vorschläge von Mitarbeitern erwünscht sind und in Entscheidungsprozesse einbezogen werden. Legen Sie Wert auf die Meinung und das Feedback Ihrer Mitarbeiter.

Wer erfolgreich ein Unternehmen oder ein Team führen will, muss überdurchschnittliche Aktivitäten zur Mitarbeiterbindung unternehmen und Werteorientierung vorleben. Man muss sich jeden Tag aufs Neue die Frage stellen, ob man sich in seiner Führungsaufgabe auf einem guten Weg befindet. Führungsqualität wird sichtbar, wenn wir die Herzen der Mitarbeiter erreichen. Führungskraft schafft es, den Bedürfnissen des Unternehmens und denen der Menschen gerecht zu werden. Führungspersonen gehen den gleichen Weg wie ihre Mitarbeiter, nur gehen sie eben voran. Wer andere Personen nicht auch menschlich überzeugen und begeistern kann, dem nützen die besten Fachkenntnisse wenig. Die einzige Führungskompetenz, die wirklich zählt, ist die, die Ihnen Ihre Leute freiwillig und mit vollem Bewusstsein einräumen. ●

### IHK-Infobox



Dirk Schmidt arbeitet seit 2003 als Motivationstrainer und Redner. Sein Buch „Motivation - 88 Strategien, Impulse und Tipps für eine hohe Selbstmotivation“ ist im Gabler Verlag, Wiesbaden, zum Preis von 34,95 Euro erschienen (ISBN 978-3-8349-2614-2). Kontakt zum Autor: [www.dirkschmidt.com](http://www.dirkschmidt.com).