

Artikel in der Frankenpost vom 31. Oktober 2009

Unklarer Führungsstil kann zum Dilemma werden

Aufsatz | Warum eindeutige Ansagen die Motivation von Mitarbeitern steigern.

Von Kai Heß

Naila – Gerade in unserer Zeit der Krisen, Veränderungen und ständig wechselnden Herausforderungen gibt es für unsere Unternehmen neben ausreichend Aufträgen ein wichtiges Gut: motivierte Mitarbeiter. Man liest immer häufiger von geringer Motivation oder „innerer Kündigung“ bei vielen Arbeitnehmern in Deutschland. Führungskräfte stellen sich die Frage: Wie erhöhe ich das Engagement meiner Mitarbeiter?

Die Fachleute sind sich einig: Grundsätzlich ist (fast) jeder Mensch motiviert zu arbeiten. Was diese Grundmotivation häufig zerstört, ist falsch verstandene Führung. Also ganz einfach: Weniger Führungsfeh-

ler bedeutet motiviertere Mitarbeiter, bedeutet mehr Unternehmenserfolg.

Machen wir unseren Führungskräften keine Vorwürfe. Häufig waren sie erfolgreiche Mitarbeiter in der Produktion, im Büro oder im Vertrieb. Schnell wurden sie zu Schichtleitern oder Abteilungsleitern und hatten plötzlich Personalverantwortung. Leider ist das etwas ganz anderes, als guter Fachmann zu sein.

Der neue Abteilungsleiter wusste vielleicht, wie er nicht führen wollte (aufgrund schlechter Erfahrungen mit dem alten, autoritären Chef) und hatte schon einmal etwas von kollegialem Führungsstil gehört. Darüber hinaus wollte man ja die alten Kollegen in der neuen Führungsrolle nicht

verärgern und weiter der gute Kollege bleiben.

Und schon begann das Dilemma: Unklarer Führungsstil, keine zu hohen Forderungen, immer freundlich zu jedem, Verständnis

für alles und jeden zeigen, nicht loslassen können von der alten Arbeit, häufig auch Flucht in die alte Tätigkeit und möglichst jedem Mitarbeiter möglichst große Freiräume einräumen. Kontrolle, Kritik und Konsequenzen sind die 3 „ungeliebten K's“ in der Führung. Aber genau das wollen unsere Mitarbeiter so nicht.

Als höchster Demotivationsgrund wird von Mitarbeitern immer wieder das Thema „Unklarheit in der Aufgabenstellung, in den Erwartungen, in

der Zielstellung oder in Strukturen“ genannt.

Wenn ich aber keine herausfordernden Ziele habe, nicht genau weiß, was mein Chef von mir erwartet, bin ich über meine Leistung immer im Unklaren, ich kann keine Ziele erreichen und somit auch keine Erfolge feiern. (Erfolg ist übrigens der höchste Motivationsfaktor für Menschen). Das setzt Mut und Klarheit der Führungskraft voraus. Klar zu sagen, was ich von meinem Mitarbeiter erwarte, was eine gute Leistung ist, was ich nicht akzeptiere. Alf, der zottelige Außerirdische hat einmal gesagt: „Ihr Erdlinge seid schon komische Wesen. Ihr denkt etwas, sagt es dem anderen nicht und wundert Euch, dass er sich nicht ändert.“

Führungskräfte brauchen Mut zu einem klaren Standpunkt und zu klaren Aussagen. Dazu gehören auch klares Feedback und klare Leistungsbeur-

teilungen. Nur so weiß der Mitarbeiter, woran er ist und wie er sich verbessern kann.

Gerade in schwierigen Zeiten ist das Bedürfnis des Mitarbeiters nach Halt, Klarheit und Struktur besonders groß.

Autor und ZTN

Der Autor Kai Heß (48) ist Inhaber von ZTN in Naila. Das Zehetner Trainings Netzwerk wurde vor mehr als 20 Jahren in Bregenz gegründet. Mittlerweile gibt es ZTN in Österreich, der Schweiz und in Deutschland. ZTN hat insgesamt 8 feste Mitarbeiter und knapp 30 selbstständige Trainer. Zu ZTN-Kunden in der Region Hof zählen: Schillerfleisch, Ontec, Medika, Stadtwerke Hof, Küchencenter Findeiß, Absatzplus, Deuta, Alukon, TLS.



Kai Heß