

MANAGEMENT



Bild: XiXinXing / thinkstock

Der Chef muss nicht der beste Freund werden, aber gemeinsame Ziele setzen auch gemeinsam abgestimmtes Handeln voraus

# Ist Ihr Chef ein guter Chef?

Natürlich sitzt ein SHK-Monteur nicht in einem Warteraum und wartet auf den Anruf des Kunden, um dann sofort loszusprinten und dessen Auftrag auszuführen. Aber bereits terminierte Aufträge sollten mit der gebotenen Sorgfalt und daher termingerecht erledigt werden. Lesen Sie, was unser Profi bei Termenschwierigkeiten rät.

**W**enn man die Betriebsführung beurteilt, steht nicht nur der oberste Chef im Blickpunkt, sondern auch der direkte Vorgesetzte. Idealerweise ist auch der Gruppenleiter als direkter Chef des Monteurs (Teamleiter) gut informiert, wie er den Mitarbeiter, für den er verantwortlich ist, führt. Optimal führen heißt, die Ziele der Firma und der Mitarbeiter unter einen Hut zu bringen, Unternehmensziele und Belange der Mitarbeiter gleichzeitig zu berücksichtigen. Etwas übertrieben: Die Mitarbeiter sind genauso wichtig wie Kunden, Mitarbeiterorientierung hat die gleiche Bedeutung wie Kundenorientierung.

### WERTSCHÄTZUNG ZÄHLT

Wer Menschlichkeit spürt, fühlt sich anerkannt und gibt zurück, was man ihm entgegenbringt. Vertrauen und Wertschätzung des Chefs sind für jeden im Team besonders wichtig. Besondere Leistung verdient Anerkennung auch vom Gruppenleiter. Über lobende Worte von Kollegen freut man sich, auch wenn man es dem Gelobten nicht ansieht. Der Monteur will aber keinen Vorgesetzten, der mit ihm auf Schmuskurs geht, viel wichtiger ist es ihm, als Mitglied des Teams in die Tagesplanung einbezogen zu werden. Obwohl die meisten arbeiten, weil sie Geld verdienen müssen, kann Lob motivieren, im Arbeitsteam sein Bestes zu geben. Wer Anerkennung erfährt, ist eher bereit auch Kritik vom Kollegen zu ertragen, wenn es mal zu Fehlern kommt. Mitarbeiter wollen das Gefühl haben, dass sie einen für den Betriebserfolg notwendigen Beitrag erbringen.

Sehr wichtig ist auch die Gleichbehandlung der Mitarbeiter, besonders der Jungmonteur fühlt sich zurückgesetzt, wenn er bei der Arbeitseinteilung nicht zu Wort kommt, wenn ihm auch die Kollegen „über den Mund fahren“, weil ihm noch Erfahrung fehlt.

Der Vorgesetzte, der auf den Teamgeist Wert legt, fördert den Zusammenhalt und erreicht damit das „Wir-Gefühl“. Wird ein Mitarbeiter von den Kollegen iso-

liert, besteht für den Chef Handlungsbedarf, bevor sich das zu einem Konflikt ausweitet. Missstimmung und Meinungs-differenzen im Team müssen schnell angesprochen werden, Wegsehen gilt nicht. Die Gestaltung des Betriebsklimas gehört auch zu den Aufgaben des Gruppenleiters.

### ERWARTUNGEN AN VORGESETZTE

Ein Grundbedürfnis des Monteurs: Er will über alles, was in seinem Tätigkeitsbereich liegt, rechtzeitig informiert werden. Deshalb müssen neue Aufgaben und Änderungen in der Organisation rechtzeitig bekanntgegeben werden, einschließlich der Hintergrundinformationen. Informationsdefizite werden immer wieder beklagt, aber auch der Overkill an Informationen, die endlosen Diskussionen, wer was macht. Einerseits schätzt es jeder, wenn er ein Mitspracherecht hat, andererseits muss der Vorgesetzte auch mal ein Machtwort sprechen, auch wenn es autoritär wirkt. Er muss sich auch durchsetzen können, um ernst genommen zu werden.

Bei der Delegation von Aufgaben erwarten die Monteure höherwertige Verantwortungsbereiche und nicht nur Routine-

### Führung aus Sicht des Mitarbeiters

Best Case	Second Best Case
<b>Besonderer Einsatz und perfekte Erledigung schwieriger Arbeiten werden ausdrücklich anerkannt.</b>	Außergewöhnliche Anstrengungen sind selbstverständlich und werden in keiner Weise anerkannt.
<b>Bei Reklamationen des Kunden steht der Chef stets hinter dem Mitarbeiter, auch wenn ihm ein Arbeitsfehler unterlaufen ist.</b>	Indirekt wird dem Kunden mitgeteilt, dass es sich um einen Fehler des Personals handelt.
<b>Bei der Arbeitseinteilung wird der Mitarbeiter voll integriert, seine Wünsche werden so weit wie möglich berücksichtigt.</b>	Meist werden Einzelentscheidungen getroffen, Mitarbeiter haben selten die Chance, eigene Vorschläge zu machen.
<b>Der Chef kann auch ein „Machtwort“ sprechen, um endlose Diskussionen zu beenden.</b>	Es fehlt an Durchsetzungsvermögen, so dass Entscheidungen verzögert werden, und man sich am Ende auf irgendeinen Plan einigt.
<b>Alle im Team werden gleichbehandelt, es gibt keine Sonderrechte für bestimmte Mitarbeiter.</b>	Liebblingsmitarbeiter, die sich besonders hervortun, werden eindeutig bevorzugt.
<b>Vorschläge der Mitarbeiter über den Arbeitsablauf oder Anschaffung von Werkzeugen werden ernst genommen und sorgfältig geprüft.</b>	Vorschläge, die mit Investitionen verbunden sind, werden auf die lange Bank geschoben und erst unter Druck realisiert.
<b>Zeitdruck und enge Termine sind Ausnahmen, Mitarbeiter stehen dadurch nicht ständig unter Druck.</b>	Bei starkem Auftragsengang stehen die Mitarbeiter oft unter Druck, und Überstunden werden zum Normalfall.
<b>Für den Chef sind die persönlichen Beziehungen zum Mitarbeiter genauso wichtig, wie die Beziehungen zu Kunden.</b>	Für persönliche Beziehungen steht keine Zeit zur Verfügung, man nimmt an, dass Mitarbeiter auch wenig Interesse daran haben.
<b>Die ständige Förderung der Mitarbeiterqualifikation steht im Vordergrund.</b>	Mitarbeiter werden nicht zu Lieferantenseminare angemeldet, auch nicht als Messebesucher.
<b>Der Chef erkennt Störungen im Team, sowie Meinungs-differenzen unter Kollegen schnell und wird aktiv.</b>	Der Chef hofft, dass es sich von alleine erledigt, wenn mal „Sand im Getriebe“ ist und kümmert sich nicht darum.

tätigkeiten. Entsprechend der Qualifikation sollte besonders auf Über- oder Unterforderung geachtet werden. Vorgesetzte, die auch einen eigenen Fehler zugeben können, eine Panne nicht abstreiten, verschaffen sich Respekt. Wer aber eigene Fehler anderen in die Schuhe schiebt, wirkt unglaubwürdig. Zur guten Führung gehört es, dass man Vorschläge aus dem Team anhört, annimmt und prüft, auch wenn eine Idee nicht gleich realisierbar ist. Die Stimmung im Team und die Sorge des Vorgesetzten um das gute Betriebsklima sind wichtige Funktionen der Führung und werden grundsätzlich von allen sehr geschätzt.

Der moderne Vorgesetzte versteht sich als Coach seines Teams, hat ein offenes Ohr für jeden und verzichtet auf „das letzte Wort“ in einer Diskussion.



Bild: ijo / thinkstock

**Ein guter Chef erhöht den Druck auf seine Mitarbeiter nicht beliebig. Er nimmt sie nicht in die Zange**

## DER IDEALE VORGESETZTE

Idealerweise hat er diese Persönlichkeitsmerkmale: Er ist gerecht, verlässlich, hilfsbereit, offen, geduldig, tolerant, teamorientiert, motivierend, überzeugend und vor allem menschlich und damit sympathisch.

Er muss genügend Zeit für sein Team haben und nicht voll im Tagesgeschäft stecken. Denn wer mit Tagesarbeiten voll ausgelastet ist, hat wenig Zeit für die Führung und überlässt alles seinen Leuten, statt sich als Teamleiter zu betätigen. Auch das Private spielt für jeden im Team eine wichtige Rolle: Der Geburtstag des Mitarbeiters wird nicht vergessen, denn oft sind es gerade die kleinen Dinge, die der Einzelne schätzt und die ihn an die Firma binden.

## GEMEINSAM STARK

Mitarbeiter sind immer so gut, wie sie geführt werden. Dabei muss Führung nicht spürbar sein, so wie eine Injektion am besten ist, wenn der Patient sie gar nicht spürt. Besondere Aufmerksamkeit verdienen neu eingestellte oder ausländische Mitarbeiter, die mit der Sprache oder der Integration noch Probleme haben. Führung ist eine nicht delegierbare Aufgabe, auch für KMU (Kleine und mittlere Unternehmen) mit nur wenigen Mitarbeitern.

Wenn Kunden wie Könige behandelt werden, darf das nicht zu Lasten der Mitarbeiter gehen. Sie sind genauso wie die Kundschaft das Kapital des Betriebs. Ohne motiviertes Personal können anspruchsvolle Kundenwünsche nicht realisiert werden.

Richtig motiviert ist, wer sagt: „Ich freue mich auf meine Arbeit, ich freue mich auf Herausforderungen.“ Je mehr sich der Mitarbeiter als Teil der Firma fühlt, desto größer sein Engagement. Zufriedene Mitarbeiter unterscheiden sich von begeisterten Mitarbeitern. Wer begeistert ist, geht bis an seine Leistungsgrenze und arbeitet, als wäre er selbst der Chef. Gute Personalführung führt zu Mitarbeiterbindung (Retention) und reduziert die Fluktuationsrate. Motivierte Mitarbeiter entwickeln Eigeninitiative, Engagement, Schwung und Begeisterung. Man ist motiviert, wenn man von sich aus den „Antrieb“ zeigt, die Arbeitsziele möglichst gut zu erreichen. Die vorgegebenen Tages- oder Wochenziele realisiert der Chef gemeinsam mit seinen Leuten. Jeder hat bei der Planung und täglichen Einteilung der Arbeit ein Mitspracherecht, die endgültige Entscheidung trifft der Chef selbst, denn schließlich trägt er die Verantwortung. Zu seinem Führungsverhalten gehört es, auf die individuellen Eigenarten des einzelnen Mitarbeiters einzugehen, einen gewissen Spielraum zuzulassen.



**AUTOR**



**Dipl.-Betw. Rolf Leicher ist Kommunikationstrainer und Autor. Er bietet Tagesseminare über Vertrieb und Marketing an.**  
**Telefon (0 62 21) 80 48 82**  
**Telefax (0 62 21) 80 93 41**  
**E-Mail [rolf.leicher@t-online.de](mailto:rolf.leicher@t-online.de)**