



Die Rolle des Managers ändert sich – das Zauberwort heißt „Wertschätzung“!



Die Führungskraft wird sich vom Vorgesetzten zum Coach, vom Moderator zum Motivator, vom Kontrolleur zum Animateur wandeln. Der die Mitarbeiter durch seine eigene Person motivieren kann und für Betriebsklima und Stimmungslage verantwortlich ist.

Eine seiner wesentlichen Aufgaben wird es sein, die Arbeitsfreude der Mitarbeiter zu fördern oder zumindest ihnen den Spaß an der Arbeit nicht zu verderben. Die Fähigkeit, zu motivieren und zu begeistern, wird zu einer sozialen Führungskompetenz von höchster Priorität.“

Dieses Zitat stammt von Horst Opaschowski, einem der führenden Zukunftswissenschaftler Deutschland (Interview in managerSeminar Januar/2011). In seinem neuen Buch vertritt Opaschowski die These, dass in allen gesellschaftlichen Bereichen egoistische Interessen des Einzelnen zugunsten eines neuen Wir-Bewusstseins und sozialen Gewissens in den Hintergrund treten werden.

Die Führungskraft als Animateur?

Ein Aufschrei ging durch die Führungsriege deutscher Unternehmen! Was soll das denn heißen? Was ist mit Profit? Daran wird ja schließlich mein Bonus bemessen!

Was ist mit den ganzen schönen Führungsmodellen und -theorien, die ich jahrelang im Studium und diesen vielen Führungskräfte-Trainings gelernt habe? Soll ich jetzt zum Alleinunterhalter werden und den Sinn meiner Arbeit in der Bespaßung meiner Mitarbeiter sehen? Nichts gegen soziale Verantwortung, aber ich – ein „Animateur“?

Ich habe selbst heiße Diskussionen unter Führungskräften zu diesem Thema erlebt. In meinen mehr als 15 Jahren Führungserfahrung in nationalen und internationalen Unternehmen habe ich oft genug die Grenzen von klassischen Management-Ansätzen und Denkmodellen erfahren.

Zu Beginn der Karriere kommt es häufig vor allen Dingen auf fachliche und analytische Kompetenz an. Mit wachsender Verantwortung aber spielt die Entwicklung persönlicher, sozialer und politischer Fähigkeiten eine Rolle. Alles Elemente,

Georgia Gumpert ist Geschäftsführerin eines erfolgreichen Unternehmens und Coach für alle Themen rund um Führungskompetenz und Management. Als Sparringpartnerin auf Augenhöhe hilft sie Führungskräften, ihr Potenzial beruflich und fachlich voll auszuleben.

die nicht Bestandteile einer traditionellen Ausbildung sind. Auch ich habe mir Fragen gestellt wie

- „Wie kann man Menschen in Führungspositionen unterstützen und befähigen, die eigenen Kompetenzen nachhaltig und authentisch zu entwickeln und auszubauen?“
- „Wie versetzt man Führungskräfte in die Lage, die stetig steigenden und sich verändernden Heraus- und Anforderungen aus eigener Kraft meistern zu können?“

Auf der Suche nach einer Antwort habe ich mich mit verschiedenen Coaching-Ansätzen und -Methoden beschäftigt. Heute bin ich Geschäftsführerin eines erfolgreichen mittelständischen Unternehmens und Coach – spezialisiert auf alle Themen rund um Führungskompetenz und Management. Und weiß, dass das Umdenken langsam beginnt.

Wertebewusstsein, Wertschöpfung durch Wertschätzung, Erfolgsfaktor Mensch – das sind eigentlich uralte Schlagworte. Und doch wieder so modern! Wie sieht der Alltag aus?

Aus einer Umfrage des Beratungsunternehmens Cegos (unter 1.500 Führungskräfte aus Deutschland, Großbritannien, Frankreich und Spanien) geht hervor, dass rund 65 Prozent der befragten Manager die Hälfte ihrer Arbeitszeit mit Besprechungen

Ihr Umdenken kann beginnen

1 Mitarbeiter sind der wahre Wettbewerbsvorteil – sie machen ein Unternehmen einzigartig und nicht kopierbar. Obwohl das noch immer viele Unternehmen nicht realisiert haben und Mitarbeiter lediglich als austauschbare Ressource sehen, möchte ich Sie vom Gegenteil überzeugen. Denn Sie haben als Führungskraft die wirkliche „Kraft“, Ihre Mitarbeiter wertschätzend und optimal einzusetzen, das kann zu einem echten Wettbewerbsvorteil werden! Und auch Sie sollten Ihr ureigenstes Interesse daran haben: Unterschätzen Sie nicht den Wert Ihrer Mitarbeiter – Sie können nur so erfolgreich sein wie Ihr Team. Es trägt erheblich zu Ihrer Außenwirkung bei. Sie können sich natürlich gut verkaufen, tolle Konzepte entwickeln und geniale Ideen haben. Wenn Ihre Mitarbeiter das nicht mittragen, „fullfillen“ und damit Ihre Glaubwürdigkeit bestätigen, stehen Sie am Ende ganz schön dumm da. Hinter meinen Empfehlungen steckt also eine gute Portion Egoismus für Sie!

2 Sein auch Sie unverwechselbar! Sie setzen mit Ihrem Führungsstil Ihre persönliche Handschrift, die nicht kopierbar ist. Damit bauen Sie auch ein Stück weit Ihre eigene Marke auf.

3 Machen Sie Ihre Mitarbeiter erfolgreich. Noch mal: Sie sind nur so erfolgreich wie Ihre Mitarbeiter! Fördern und qualifizieren Sie Ihre Mitarbeiter.

4 Geben Sie Wissen weiter und teilen Sie es. Damit meine ich keine Unternehmensgeheimnisse. Aber es gibt Informationen, die Sie haben und von denen Ihre Mitarbeiter profitieren. Warum wird gerade welches Projekt von der Geschäftsführung so gefördert? Was bringt es dem Gesamtunternehmen? Stellen Sie den Zusammenhang zwischen der Leistung des Einzelnen und dem Erfolg des Unternehmens her. Werden Sie kein „Geheimnisträger“. Mit Ihrer Offenheit zeigen Sie Vertrauen und Wertschätzung.

5 Natürlich ist es Ihre Aufgabe als Führungskraft, sich intensiv mit Unternehmenszielen (nach außen) und den Mitarbeitern (nach innen) zu beschäftigen. Aber überlegen Sie mal, wie viele Reporting, Excel-Listen und

Berichte Sie erstellen, weil das schon ihr Vorgänger gemacht hat, dessen Vorgänger und dessen Vorgänger auch. Machen Sie sich doch mal Gedanken darüber, was davon überhaupt nötig ist. Machen Sie Verbesserungsvorschläge und überlegen Sie, ob Sie alternativ einen Teil an Ihr Team delegieren können – und es damit noch mehr einbinden. Aktivieren Sie Ihren gesunden Menschenverstand. Was ist wirklich notwendig, und was wird inzwischen aus Gewohnheit so gemacht? Seien Sie umsetzungs- und lösungsorientiert.

6 Und, denken Sie mal über diesen Satz nach: „Führen heißt Sinn stiften.“ Ärgern Sie sich also nicht über hohe Anforderungen von oben oder missgünstige Kollegen. Stecken Sie Ihre Energie in Ihre Mitarbeiter – und Sie werden sehen, wie viel Energie Sie zurückbekommen.

7 Mit vermeintlichen Kleinigkeiten können Sie viel erreichen. Selbstverständlich sollte sein, morgens zu grüßen, sich abzumelden, wenn Sie das Büro verlassen (eine klare Vorbildfunktion, Sie wollen doch auch wissen, wo Ihre Mitarbeiter sind!). Dabei ist es unerheblich, ob Sie einen privaten Termin haben (ja, Sie dürfen da auch schon mal um 16:00 Uhr das Büro verlassen) oder einen Kundentermin außer Haus. Erreichbar sind Sie wahrscheinlich in jedem Fall.

8 Verteilen Sie ihre Aufmerksamkeit gleichmäßig auf alle Mitarbeiter – Ihre Mitarbeiter haben ein Bedürfnis nach Gleichbehandlung. Klar sind manche Mitarbeiter selbständiger, andere besprechen lieber alles gründlich. Aber obwohl ein Selbständiger viel weniger Gesprächsbedarf hat, kann er sich doch zurückgesetzt fühlen. Das ist Ihre Aufgabe: Aufmerksamkeit so justieren, dass sich jeder betreut fühlt. Der eine mit intensiver Begleitung, oder andere ohne sich kontrolliert zu fühlen. Damit bauen Sie Vertrauen und Anerkennung auf. Hier geht es um professionelle Aufmerksamkeit und regelmäßigen Kontakt, das heißt nicht, dass Sie zum Kindermädchen oder zum Kummerkasten Ihrer Mitarbeiter werden. Stellen Sie offene Fragen, das signalisiert Interesse.

und der Berichterstattung an den Vorstand verbringen – also mehr Zeit als mit der Mitarbeiterführung.

Verstehen Sie mich nicht falsch: Das Reporting ist wichtig, es gilt, transparent nach oben zu kommunizieren und auch die Unterstützung des eigenen Vorgesetzten und der Unternehmensführung für die eigene Person und das eigene Team zu sichern. Aber nach der Studie bleibt für ebenfalls grundlegende Management-Aufgaben wie das Leiten von Teams und die Mitarbeiterführung deutliche weniger Zeit: Nur 21 Prozent der befragten Manager konnten den Löwenanteil ihres Zeitbudgets dafür nutzen, in Deutschland sogar nur 14 Prozent. Zahlen, die erschreckend sind.

Natürlich erfordert das ein Umdenken im Management. Jetzt gilt es nicht nur, eine Life-work-balance zu finden, also meinen Job und mein Privatleben miteinander in Einklang zu bringen. Sondern es gilt auch noch innerhalb des Arbeitsumfeldes die Wertschätzung gegenüber meinen eigenen Vorgesetzten und meiner Unternehmensführung und die Wertschätzung gegenüber meinen Mitarbeitern in Einklang zu bringen.

Nein, ich muss nicht zum Animator meiner Mitarbeiter werden. Ich muss sie einfach nur **ernstnehmen**, ihnen **zuhören**, sie als Mensch **respektieren** und **wertschätzen**. Mich eigentlich „nur“ für sie **interessieren**. Alles andere kommt von selbst.

Das heißt nicht, dass ich mir stundenlang Eheprobleme oder persönliche Marotten anhören muss. Hier kommt aber auch wieder meine Führungskompetenz als Manager ins Spiel: **Ich steuere das Gespräch und FÜHRE es**. Hier geht es um ehrliches Interesse an der Person, die einen aktiven Beitrag zum Erfolg meines Teams leistet.

Wertschätzung hilft bei Burn-out

Nette Nebenwirkung: Wertschätzung hilft sogar gegen Burn-out. Mitarbeiter, denen Wertschätzung fehlt, fühlen sich leichter überfordert. Da ist Anerkennung eine echte Präventionsmaßnahme. Nicht weniger arbeiten, sondern **höhere Anerkennung** hilft gegen Burn-out. Natürlich nur, wenn Sie rechtzeitig eingreifen, sobald Mitarbeiter in ihren Leistungen nachlassen. ■