



WEKOS
Personalmanagement GmbH

*Die Manufaktur für
Führung und Vergütung*



Führungsimpulse

Damit Führung bei Ihnen auf dem Monitor bleibt!

Führen muss man wollen

Wenn Führungskräfte ihrer Führungsaufgabe nicht so nachkommen, wie man es von ihnen erwartet, dann liegt das weniger daran, dass sie die gängigen Führungswerkzeuge nicht beherrschen, sondern vielmehr daran, dass sie ein unscharfes Bild von ihrer Rolle als Führungskraft und von ihrer Führungsaufgabe haben.

Kennen Sie das auch? Manche Führungskräfte jammern über zuviel Arbeit oder über zuwenig Personal oder über Entscheidungen, die „die da oben“ getroffen haben. Oder noch schlimmer, sie ziehen über das eigene Unternehmen her. Was daran nicht stimmt? Diese Führungskräfte argumentieren wie Mitarbeiter, sie spielen eine falsche Rolle.

Mit der Ernennung zum „Chef“ erhalten Führungskräfte den Auftrag, die Interessen des Unternehmens zu vertreten. Das ist keine Beförderung zum Spielführer, sondern zum Trainer oder gegebenenfalls zum Spielertrainer. Sie wechseln quasi die Seite. Das wird meistens aber so direkt nicht gesagt. Die Forderung nach der Führungskraft als "Unternehmer im Unternehmen" halten wir für überzogen. Was von Führungskräften aber erwartet werden darf, ist „unternehmerisches Denken“.

Konkret bedeutet das, die Unternehmensziele Qualität, Produktivität, Kundenorientierung und Kostenbewusstsein mit aller Konsequenz – man könnte auch sagen, „kraftvoll“ zu verfolgen. Deshalb nennt man sie ja auch Führungs-„kraft“. Natürlich brauchen sie dazu qualifizierte und engagierte Mitarbeiter, die sich mit dem Unternehmen identifizieren. Diese sind auf Dauer aber nur dann bereit, ihre Energie und ihre Fähigkeiten in den Dienst des Unternehmens zu stellen, wenn sie dafür die entsprechende Gegenleistung erhalten. Mit Gegenleistung sind jedoch ausdrücklich nicht nur materielle Dinge, wie Gehalt oder soziale Leistungen gemeint, sondern vor allem auch die weichen Faktoren, wie gutes Betriebsklima, Wertschätzung oder Mitgestaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten. Gute Führung bedeutet deshalb, sowohl die Belange des Unternehmens zu vertreten als auch die Perspektive der Mitarbeiter zu berücksichtigen. Das erfordert "aktive Führung".

Das "richtige" Rollen- und Führungsverständnis bedeutet daher ganz konkret:

- **Die Unternehmensinteressen vertreten:** Als Führungskraft sind Sie Teil der Unternehmensleitung und Teil der Führungsmannschaft. Um Missverständnissen vorzubeugen: Wir wollen keine Fronten aufbauen, die Mitarbeiter auf der einen Seite und das Unternehmen auf der anderen Seite. Selbstverständlich sind wir davon überzeugt, dass nur eine funktionierende Partnerschaft zwischen Mitarbeiter und Unternehmen auf Dauer zum Erfolg führt. Dennoch sollte für Sie klar sein, Ihr Auftraggeber ist Ihr Unternehmen. Diesem sind Sie primär verpflichtet.
- **Führungsanspruch zeigen:** Führungskräfte sind dazu da, um Dinge voranzutreiben, die erforderlichen Rahmenbedingungen zu schaffen und den Mitarbeitern Orientierung zu

geben. Das geht nur, wenn Sie als Führungskraft präsent sind und Führung als Kernaufgabe verstehen. Führung ist eine aktive Handlung und Mitarbeiter brauchen und wollen Führung.

- **Für eine gute Auslastung sorgen:** Eine hohe Produktivität erreichen Sie nur, wenn Sie Ihre Mitarbeiter gut auslasten. Das muss nicht unbedingt zu Lasten der Mitarbeiterzufriedenheit gehen. Ganz im Gegenteil: Die meisten Mitarbeiter haben eine angeborene „Lust an Leistung“. Mitarbeiter, die nicht ausgelastet sind, sind auf Dauer nicht zufrieden. Den Punkt zu erwischen, an dem eine „sportliche“ Auslastung zur Überlastung wird, ist eine herausragende Führungsaufgabe.
- **Die Belange der Mitarbeiter berücksichtigen:** Engagement und Identifikation lassen sich nicht anordnen. Wenn Mitarbeiter spüren, dass sie ernst genommen werden, dass sie ihre Meinungen und Vorstellungen einbringen können und dass man wertschätzend mit ihnen umgeht, dann sind sie auch bereit, dem Unternehmen ihre Fähigkeiten, ihr Wissen und ihr Engagement zur Verfügung zu stellen.
- **Fehlverhalten konsequent angehen:** Ein Unternehmen kann nur funktionieren, wenn Regeln, Vereinbarungen und Werte gelebt und eingehalten werden. Aktive Führung bedeutet auch, Fehlverhalten konsequent anzugehen. Damit ist nicht nur das Arbeits- und Leistungsverhalten, sondern auch das Sozialverhalten der Mitarbeiter gemeint. Dazu zählen abschätzige Bemerkungen über das Unternehmen oder Kollegen genau so wie die „kleinen“ Verstöße gegen die Betriebsordnung oder Arbeits- und Pausenzeiten. Da können Sie die Sache nicht auf sich beruhen lassen. Dann ist es Ihre Pflicht, den Mitarbeiter in Ruhe, aber mit aller Klarheit darauf anzusprechen. Wir sehen da einen klaren „Erziehungsauftrag“ auf Seiten der Führungskräfte im Sinne von „aktiv Einfluss nehmen auf das Verhalten der Mitarbeiter“.
- **Mitarbeiter fördern und entwickeln:** Jede Führungskraft bekommt (auf lange Sicht) letztlich die Mitarbeiter, die sie verdient. Wenn sich Führungskräfte über ihre Mitarbeiter beklagen, dann haben sie es selbst – oder ihre Vorgänger – versäumt, sie fachlich und persönlich weiter zu entwickeln. Jürgen Klinsmanns Credo, „jeden Spieler jeden Tag ein bisschen besser zu machen“ gibt die Zielsetzung in diesem Punkt sehr gut wieder. Wer, wenn nicht die Führungskraft selbst, ist für die „Fitness“ der Mitarbeiter verantwortlich?

Unser Denken bestimmt unser Reden und Handeln. Wer sich als Mitarbeiter sieht, wird sich auch wie ein Mitarbeiter verhalten. Wer sich als Chef sieht, wird sich wie ein Chef verhalten. Deshalb beginnt gute Führungsarbeit immer mit dem „richtigen“ Rollen- und Führungsverständnis.

Sollte die eine oder andere Formulierung bei Ihnen auf Widerstand stoßen, so lassen Sie uns das bitte wissen. Uns war es wichtig, unsere Kernbotschaften, so prägnant und griffig wie möglich zu verpacken. Deshalb haben wir an manchen Stellen ganz bewusst auch ein wenig überzeichnet. Um wirksame Impulse zu setzen braucht es manchmal eben auch Provokation. Über Ihre Anregungen oder Rückmeldungen freuen wir uns sehr.

Wenn Sie Sich aus dem Wekos-Verteilersystem austragen möchten, klicken Sie bitte [hier](#).

Verantwortlich:

WEKOS Personalmanagement GmbH
Am Ranken 9
88069 Tett nang

Sitz Tett nang
Steuer-Nr. 61019/04515
Geschäftsjahr: 1.1. bis 31.12.
Jahresabschluss: 31.12.

Sie haben Anregungen oder Fragen?

Wir freuen uns auf Ihre E-Mail oder Ihren Anruf.
Telefon 07542 / 40985-0
E-Mail: info@wekos.com

Ust-ID : DE 231 48 58 35
Konzentrationsgericht Ulm
HRB-Nr. 632003