



WEKOS
Personalmanagement GmbH

*Die Manufaktur für
Führung und Vergütung*



Führungsimpulse

Damit Führung bei Ihnen auf dem Monitor bleibt!

Lust auf Leistung - Sorgen Sie für ausreichend Leistungsdruck!

Vielleicht erschreckt Sie diese provokante Aufforderung, die nicht so richtig in die Zeit zu passen scheint – aber nicht selten treffen wir Führungskräfte, bei denen wir den Eindruck haben, dass sie ihre Mitarbeiter schonen, weil sie der Meinung sind, dass eine hohe Arbeitsauslastung quasi automatisch zur Unzufriedenheit der Mitarbeiter führen würde.

Dabei ist meist das Gegenteil der Fall. Eine ausreichend hohe Arbeitsauslastung steht der Mitarbeiterzufriedenheit nicht im Wege, sondern sie ist Voraussetzung dafür. Stellen wir uns Mitarbeiter vor, die nicht ausgelastet sind. Machen sie einen zufriedenen Eindruck? Sind sie motivierter? Wer seine Arbeit schon bis zur ersten Pause erledigt hat, für den kann die Zeit bis zum Feierabend ganz schön lange werden. Vor allem, wie kann man den ganzen Tag über den Eindruck erwecken, man sei stark beschäftigt? Zudem nagt das Gefühl, nicht wirklich gebraucht zu werden, stark am Selbstwertgefühl. Anstatt die ganze Energie in sinnvolle Arbeit zu investieren, wird sie dazu verwendet, eine Fassade aufzubauen, nur damit niemand bemerkt, dass „da noch Luft wäre für mehr“. Das richtige Maß an Leistungsorientierung in Verbindung mit einer wertschätzenden Einstellung gegenüber den Mitarbeitern ist das richtige Klima, das zufriedene und leistungsbereite Mitarbeiter schafft. (Gute) Mitarbeiter haben eine geradezu angeborene „Lust auf Leistung“, sie brauchen das Gefühl gebraucht zu werden und die Gewissheit am Ende eines Arbeitstages, etwas geleistet zu haben. Das macht sie zufrieden und stolz. Für die Führung lässt sich daraus folgende Forderung ableiten: Sorgen Sie für ausreichenden Leistungsdruck bzw. Auslastung, fordern Sie Ihre Mitarbeiter. Das hilft auch den Mitarbeitern, denen die Lust auf Leistung nicht angeboren ist, dieses Gefühl immer häufiger zu genießen.

Es gibt einen nachgewiesenen Zusammenhang zwischen Leistungsdruck bzw. Stress und Produktivität. Bis zu einem bestimmten Grad führt ein Zuwachs an Leistungsdruck bzw. Stress zu einem Produktivitätsanstieg, der allerdings zunehmend geringer ausfällt. Dieser Stress ist nicht negativ. Wir brauchen ein gewisses Maß und eine gewisse Art von Stress, um gut und produktiv zu sein. Ohne diese Art von Stress fehlt die positive Anspannung, die erforderlich ist, um gute Leistungen bringen zu können. Man nennt dies „Eustress“. Das ist positiver Stress, bei dem der Mensch Motivation und Anregung empfindet. Positiver Stress erhöht die Aufmerksamkeit und fördert die maximale Leistungsfähigkeit des Körpers, ohne ihm zu schaden. Eustress wirkt sich auch bei häufigem, langfristigem Auftreten positiv auf die psychische oder physische Verfassung des Menschen aus. Ab einem bestimmten Stresspegel „kippt“ die Wirkung dann allerdings ins Negative. Man hat das Gefühl, nicht mehr „Herr der Lage“ zu sein. Ängste, es nicht zu schaffen oder gar zu versagen, treten zunehmend auf. Über einen längeren Zeitraum kann dieser negative Stress, der Distress zum Burnout-Syndrom und zu psychischen Erkrankungen führen.

Hieraus lassen sich zwei elementare Führungsaufgaben ableiten:

1. In Zeiten geringerer Auslastung ist es die Aufgabe, die Auslastung zu erhöhen.
2. In der Phase normaler und leicht schwankender Auslastung ist es die Aufgabe, genau zu beobachten und die Auslastung der Kapazität ständig anzupassen.
3. In der Phase der Überlastung besteht die Aufgabe darin, die Mitarbeiter vor dauerhafter Überlastung zu schützen. Hier geht es vor allem darum, Arbeiten zeitlich zu verschieben, sie an Externe zu vergeben oder an andere, weniger ausgelastete Mitarbeiter zu delegieren.

Es ist allzu menschlich, dass wir als Führungskräfte gerne dazu neigen, Aufgaben eher an die guten und willigen Mitarbeiter zu delegieren als an die weniger guten und unwilligen.

„Bei uns im Unternehmen werden die besten Pferde zu Tode geritten, während die anderen im Stall stehen und sich langweilen.“ Es ist wichtig, sich diesen Aspekt immer wieder bewusst zu machen und bei der Aufgabendelegation zu berücksichtigen. Aktive Führung zeichnet sich durch eine Balance von "Aufgaben- und Leistungsorientierung" bzw. "Mitarbeiterorientierung" aus. Das heißt konkret:

Aufgaben-/Leistungsorientierung:

- Anspruchsvolle Ziele vorgeben bzw. vereinbaren
- Auf Termineinhaltung achten
- Gute Qualität sicher stellen
- Produktivität steigern bzw. sichern
- Innovationen fördern
- Das Kostenbewusstsein fördern
- Für eine klare Aufgabenzuordnung und klare Verantwortlichkeit sorgen
- Kundenorientierung sicher stellen
- Verbesserungen kontinuierlich voran treiben
- ...

Mitarbeiterorientierung

- Interessante Aufgaben zuordnen
- Neigungen und Stärken der Mitarbeiter bei der Aufgabenverteilung berücksichtigen
- Mitarbeiter fördern und weiter entwickeln
- Belange der Mitarbeiter berücksichtigen
- Mitarbeiter informieren
- Mitarbeiter in Entscheidungen einbeziehen
- Für eine gerechte Vergütung sorgen
- Für ein gutes Betriebsklima sorgen
- Den Mitarbeitern Wertschätzung entgegen bringen
- Vertrauen fördern
- ...

Nur die Balance dieser beiden Aspekte stellt auf Dauer sicher, dass Unternehmens- und Mitarbeiterinteressen im Gleichgewicht sind. Das schafft im Ergebnis Lust auf Leistung - und das ist letztlich das, was gute Führung bewirken soll.

Wir wissen aber auch, dass nicht alle Mitarbeiter diesen Ansatz mit Topleistung honorieren und Führungskräfte neigen dazu, diesen Ansatz als wirkungslos und praxisfremd abzutun. Leider, denn er ist für einen Großteil der Mitarbeiter sehr wirkungsvoll, motivierend und leistungsfördernd. Aber richtig ist auch: Er reißt wirkliche Problemfälle nicht automatisch mit und löst sie nicht automatisch.

Seinen Führungsstil aber nur an den Problemfällen zu orientieren, fährt die guten Mitarbeiter „sauer“.

Für diese gilt: Lust auf Leistung entsteht durch Mitarbeiter- *und* Leistungsorientierung. Probieren Sie es aus!

Literaturempfehlungen:

1. Felix von Cube: Lust an Leistung. Die Naturgesetze der Führung. Piper-Verlag.
2. Felix von Cube: Führen durch Fordern.

Es freut uns, wenn Ihnen dieser Newsletter gefallen hat und Sie ihn interessant finden. Falls Sie ihn weiterempfehlen möchten, dürfen Sie das gerne tun. Hier besteht die Möglichkeit zur kostenlosen und unverbindlichen Anmeldung.

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

Verantwortlich:

www.wekos.com

WEKOS Personalmanagement GmbH
Am Ranken 9
88069 Tett nang

Sie haben Anregungen oder Fragen?

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

Sitz Tett nang
Steuer-Nr. 61019/04515
Geschäftsführer:
Jürgen Weißenrieder, Marijan Kosel

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