

## Feuer in der Führungsriege

**Sind Sie mit Feuer dabei oder brennt es unter ihrem Sessel? Wovon hängt es ab, ob sich Mitarbeiter mit kleiner Flamme engagieren oder mit Begeisterung für das Unternehmen Feuereifer entfalten? Manche Unternehmen starten durch wie eine Rakete. Bei anderen fühlen sich viele Mitarbeiter wie ausgebrannt.**



Eines ist ganz klar: Wenn MitarbeiterInnen klagen, dass sie hoffnungslos überfordert sind, Krankenstände zunehmen und nur mehr Dienst nach Vorschrift gemacht wird, gibt es ein Führungsproblem. Denn niedrige Teamleistungen und geringe Mitarbeiterzufriedenheit sind nicht Ursache für mangelhafte Ergebnisse, sondern Symptom für Versäumnisse der Unternehmensführung.

Nach seiner Befragung von 2,4 Millionen Mitarbeitern aus 32 Wirtschaftsbereichen stellte Robert Lebow fest: „Was Menschen am Arbeitsplatz vor allem wollen ist Anerkennung, Vertrauen, Verantwortung und Ehrlichkeit.“ Warum funktioniert das oft nicht? Sind Menschen im Management etwa verantwortungslos, misstrauisch oder unehrlich? Mit solchen Führungskräften haben wir es nur selten zu tun. Sehr oft jedoch verlieren Manager selbst die Unternehmensziele aus den Augen oder verabsäumen es, diese klar an ihre Mitarbeiter zu vermitteln. Es ist eine Tatsache: die meisten Mitarbeiter kennen das Leitbild ihrer Organisation nicht (Einmal ehrlich: Wie ist das bei Ihnen, oder in Ihrem Team?).

Meist scheitert es jedoch nicht an der großen Unternehmensvision – es spießt sich vielmehr bei den täglichen Erwartungen an die Mitarbeiter. Denn oft werden diese genau darüber im Unklaren gelassen. Gar nicht in böser Absicht. Doch was steht schon in den meisten Jobbeschreibungen? Sehr selten finden sich dort die Ziele und Ergebnisse, die vom Mitarbeiter erwartet werden. So ist die Frustration vorprogrammiert – für beide Seiten.

Der Schlüssel zu diesem Dilemma liegt in den beiden Zauberworten Ergebnisverantwortung und Empowerment. Nur wenn klare messbare Vereinbarungen über Resultate (Performance Standards) getroffen werden, ist der Rahmen abgesteckt, in dem MitarbeiterInnen gerne Initiative ergreifen, kalkulierbare Risiken eingehen und Mut zu Fehlern haben. Die dazu benötigten Leadershipskills und -Tools sind durchaus trainierbar. Voraussetzung ist freilich ein Klima des Vertrauens, das es zu pflegen gilt. Beispielsweise durch gezielte und ehrliche Anerkennung – was aber leider viel zu oft vernachlässigt wird.

Zu den wichtigsten Führungsaufgaben gehört es, Menschen weiterzuentwickeln. Wenn MitarbeiterInnen über Unternehmensziele bescheid wissen, sich darüber im Klaren sind, wie ihre Ziele zu den Unternehmenszielen beitragen und eigenverantwortlich auf die erwarteten Ergebnisse hin arbeiten dürfen, dann gibt es Raum für das Wachstum der Menschen und ihrer Kompetenzen – die wichtigste Voraussetzung für gesundes Wachstum eines Unternehmens. Wie gesagt:

*Management heißt, unter jemandem Feuer zu machen  
Leadership heißt, in jemanden Feuer zu entfachen*

Details zum Leadership Training für Manager: [www.dale-carnegie.at/LTM](http://www.dale-carnegie.at/LTM)

Nächster Starttermin am 14. 12. in der Steiermark

**SEITE DRUCKEN      FENSTER SCHLIESSEN**