

Führen ist Knochenarbeit

Viele Mitarbeitende nennen als Karrierewunsch das Übernehmen einer Führungsaufgabe. Dabei scheinen sich manche nicht bewusst zu sein, was es überhaupt bedeutet, zu führen. Tatsächlich ist Führen im betrieblichen Alltag, insbesondere in wirtschaftlich schwierigen Zeiten, jedoch harte Knochenarbeit. Dies verdeutlichen einige Beispiele.

Von Hans C. Werner



Führungspersonen müssen Verhandlungen im Team leiten können.

Bild zVg

Führung beginnt bei der Auswahl der Mitarbeitenden. Die Fähigkeiten und Einstellungen jedes Einzelnen sind für den Erfolg einer Einheit von entscheidender Bedeutung. Vorgesetzte sind zudem gefordert, ein gut funktionierendes Team zusammenzustellen. Es reicht nicht, folgsame Leute um sich

zu scharen, die ohne Widerrede ihre Arbeit verrichten. Vorgesetzte müssen den Mut aufbringen, auch unbequeme Geister im Team zu integrieren; Personen, die in schwierigen Situationen auch die unangenehmen Fragen stellen und helfen, das Team voranzubringen. Im Weiteren ist es eine Kernauf-

gabe jedes Vorgesetzten, seine Nachfolge einzuplanen. Er muss somit nicht zuletzt auch Kandidatinnen und Kandidaten aufbauen, die ihn selbst ersetzen könnten.

Im Alltag – fordern und fördern

Gute Vorgesetzte haben ein Auge für den einzelnen Mitarbeiter oder die einzelne Mitarbeiterin. Es gelingt ihnen, mit anspruchsvollen, aber fairen Zielen die Mitarbeitenden so zu fordern, dass sie ihr ganzes Potenzial einbringen können. In regelmässigen Feedbacks geben sie den Mitarbeitenden Hinweise auf Stärken und zeigen auf, in welchen Bereichen sie noch Potenzial haben und wie sie daran arbeiten sollen. Dabei braucht der Vorgesetzte Mut, klare Worte zu finden und offen auf Stärken und Schwächen hinzuweisen. Der oder die Vorgesetzte darf sich jedoch nicht ausschliesslich um die schwächeren Mitarbeitenden und um die Problemfälle kümmern. Er muss auch den Talentierten genügend Aufmerksamkeit zukommen lassen, sonst werden aus Talenten rasch Problemfälle.

Trennung – offen und fair

Wenn gute Mitarbeitende das Team

verlassen, muss sich der Vorgesetzte die Frage stellen, ob er alles unternommen hat, um diese Personen in der Firma zu halten. Er braucht aber auch die Stärke, sich von denjenigen Mitarbeitenden zu trennen, die ihre Leistung nicht erbringen und auch nicht bereit sind, sich weiter zu steigern. Nicht akzeptabel ist, wenn Mitarbeitende, die ihre Leistung nicht erbringen, einfach in andere Abteilungen des Betriebs verschoben werden. Dabei gilt zu beachten, dass die Beurteilung eines Mitarbeitenden auch das Verhalten mit einschliesst. Und gerade beim Verhalten macht der starke Vorgesetzte keine Kompromisse!

Wer sich in dieser Art der Führungsaufgabe stellt, ist täglich aufs Neue gefordert – und leistet echte Knochenarbeit!

*Hans C. Werner leitet seit zweieinhalb Jahren als Mitglied der Geschäftsleitung der Schindler Aufzüge AG die Abteilung Personal & Ausbildung.
Schindler Aufzüge AG
Zugerstr. 13
6030 Ebikon
Telefon 041 445 31 31
www.schindler.ch