

Führungsverhalten

Ein gutes Wort zur rechten Zeit

Angelerntes Seminarverhalten löst bei Mitarbeitern wenig Begeisterung aus. Die Frage des Betriebserfolgs ist nicht zuerst eine Frage an die Belegschaft, sondern vorrangig für jede Führungskraft an sich selbst.

„Erwartet wird viel, gegeben wird wenig. Hin und wieder mal ein gutes und persönliches Wort würde bestimmt nicht schaden!“ Eine Bemerkung, die oft zu hören ist in unseren Tagen. Warum? Weil einerseits leistungsmäßig zu viel als selbstverständlich angesehen, andererseits in der Arbeitskraft zu wenig der Mensch gesehen wird. Und der braucht auch emotionale Bestätigung. Die unter Vorgesetzten verbreitete Sicht- und Verhaltensweise: „Wenn ich nichts sage, ist es in Ordnung“, vernachlässigt dieses Bedürfnis sträflich.

Persönlich statt mechanistisch

Es wäre deshalb ratsam, das gute Wort zur rechten Zeit, die unmittelbar persönliche Zuwendung von den Führenden zu den Geführten, im alltäglichen beruflichen Umgang zu reaktivieren. Und dafür all die Patent-Seminarrezepte in Sachen Führung zu vergessen. Vorgesetzte müssen sich in des Wortes wahrstem Sinne wieder persönlicher um die ihnen anvertrauten Menschen kümmern und sich mehr Zeit für sie nehmen. Die Hektik und mit ihr die menschlich teilweise schlicht entwürdigende, ausschließlich (vor allem auch kompromisslose Anpassung) fordernde Oberflächlichkeit, die nicht selten das Führungsgeschehen von oben bis unten heute prägen, wirken wertvernichtend, im immateriellen wie im materiellen Sinn. Das ist keine Behauptung, das ist eine Tatsache.

Anerkennung

Dabei darf sich das gute Wort zur rechten Zeit, die unmittelbar persönliche Zuwendung von den Führenden zu den Geführten, nun aber nicht ausschließlich auf die Würdigung einer bestimmten Leistung beschränken. Auch lobenswerte Eigenschaften und Verhaltensweisen gilt es anzuerkennen. Das Wort ist abgenutzt, dennoch trifft es den Kern der Sache: Es geht darum, den arbeitenden Menschen (wieder) „ganzheitlich“ zu sehen. Mit dieser Sicht- und Verhaltensweise bewirken Vorgesetzte erheblich mehr als mit all den propagierten und in unzähligen Seminaren eingetrichterten Führungs„tools“.

Vorgesetzte, die solcherart „seminarmäßig“, sprich blutlos-mechanistisch anstatt situativ-menschenorientiert lebendig „führen“, schaffen eine tote Führungsbürokratie mit einem entsprechend verbürokratisierten Miteinanderumgehen. Von wechselseitiger Inspiration keine Spur. Wie weit dieser unguete Zustand schon vorangeschritten ist, lässt sich insbesondere

Aus dem Inhalt:

Teamarbeit: Gemeinsam geht's besser	4
Frühwarnindikatoren:	
Rechtzeitig ins Unternehmen hineinhören	6
Das aktuelle Schaubild	8

im Kontakt mit größeren Betrieben leicht erkennen. Spontane Individualität und individuelles Eingehen auf vorgetragene Anliegen werden dort häufig vergeblich gesucht. Beides ist von normierten Verhaltensschablonen verdrängt worden. Auch nachzulesen in dem unter dem Pseudonym Katharina Weinberger geschriebenen Taschenbuch „Kopfzahlparanoia – Von der Selbstzerstörung der Konzerne“.

Problematische Zielvereinbarungen

Eine besonders ungute Rolle in diesem Geschehen spielt ein Führungs„tool“, das sich heute ganz besonderer Beliebtheit erfreut: Die Zielsetzung mit ihren entsprechenden Vereinbarungen. Für Dr. Maja Storch, Inhaberin des Instituts für Selbstmanagement und Motivation ISMZ GmbH, Zürich, einem spin-off (=Ableger) der Universität Zürich, ist das praxisübliche Ausreizen der Zielsetzung „langfristig kontraproduktiv“. Entsprechend hart geht sie mit dem ausgeuferten Zielsetzungs(un)wesen ins Gericht: „Effektivitätssteigerung geht heute auf Kosten der Firmenkultur, der langfristigen Gesundheit und der Kreativität von Unternehmen, insbesondere auf dem Buckel der Mitarbeiter“, schreibt sie im Kapitel „Locke und Latham – Warum die Effektivitätssteigerung ihren Preis hat“



des insgesamt anregenden Buches „Die Mañana-Kompetenz“. (Locke und Latham sind die beiden „Erfinder“ des Führungsinstruments „Zielsetzung“).

Mit Verhalten überzeugen

Thomas Weegen, erfahrener Zusammenarbeitsspezialist und Geschäftsführer der Unternehmensberatung Coverdale, München, weiß nicht nur um diese Problematik, sie begegnet ihm auch laufend. Im Blick auf die aus den Augen verlorenen emotionalen Bedürfnisse der Mitarbeiter ist es für ihn „mithin ratsam, weniger auf formale Führungstechniken und mehr auf situationsbezogenes überlegtes Verhalten zu setzen.“ Sein Rat: Vorgesetzte punkten mit ihrem unmittelbar überzeugenden Verhalten immer mehr als mit unverdaut und unreflektiert im Seminar angelesenen Verhaltensschablonen.

Persönlichkeit statt Patentrezept

Was für Weegen nicht grundsätzlich gegen Führungstrainings spricht. Ganz im Gegenteil, die würden bei den erkennbaren Verhaltensdefiziten immer wichtiger. Das Problem liegt für ihn vielmehr in der Tatsache, dass dabei zu häufig anstatt Persönlichkeitsentwicklung Rezeptvermittlung betrieben werde. Und dieses Führen nach Rezeptbuch ist, wie auch Storch vehement betont, „kein Erfolgs-, es ist ein nachweisbares Misserfolgsrezept!“

Betriebsklima: Von Fontane zu Flow

Das ist nicht nur überall in der Wirtschaft zu erkennen, das belegen auch zahlreiche Studien. Unter anderem der Gallup-Engagement-Index. Das gute alte Arbeits- bzw. Betriebsklima ist nicht alles, aber ist es notleidend, ist rasch alles nichts. „Wer schaffen will, muss fröhlich sein“, sagte der Dichter Theodor Fontane. Das moderne Wort für diese leistungsfördernde Fröhlichkeit heißt Flow. Flow bezeichnet einen anregenden, beglückenden Zustand des sich im Einklang mit sich selbst und der zu erledigenden Sache Befindens, ein Glücksgefühl, in das Menschen geraten, wenn sie innerlich gelöst gänzlich in einer Beschäftigung „aufgehen“. Interessant dabei: Dieser Zustand stellt sich weniger beim Nichtstun oder im Urlaub ein, sondern

wenn wir uns intensiv der Arbeit oder einer schwierigen Aufgabe widmen.

Martin Luther soll das auf seine drastische Weise so ausgedrückt haben: Aus einem verzagten Arsch kommt kein fröhlicher Furz. Kluge Chefs beherzigen diese lebenspraktischen Erkenntnisse im Umgang mit der Belegschaft. Der Chef, der Fröhlichkeit ausstrahlt, sorgt für fröhliche Mitarbeiter. Und denen geht – Flow! –, wie jeder von sich selber weiß, nicht nur alles leichter von der Hand, sie wirken auch noch viel anziehender auf Kunden.

Macht der Gefühle unterschätzt

Am Rande sei noch bemerkt: Diese Zusammenhänge, auf die der Entdecker des Flowgefühls, der Psychologieprofessor Mihaly Csikszentmihalyi, seit Ende der 80er Jahre des vorigen Jahrhunderts aufmerksam macht, werden mittlerweile auch von der Hirnforschung nachdrücklich bestätigt, so der Göttinger Hirnforscher Professor Gerald Hüther.

Die Wirtschaft, pauschal formuliert, unterschätzt die Macht der Gefühle und damit die, salopp gesagt, Streicheleinheiten für die Seele dramatisch. Wird diese – nach allen derzeitigen Erkenntnissen dominante – Seite des Menschen im Arbeitsprozess ausgeblendet, schlägt das gnadenlos auf den Leistungswillen durch. Und auf die Befindlichkeit, die psychische wie die physische Gesundheit. Auch das ist längst kein Geheimnis mehr, sondern, wie die Krankenkassen in rascher Folge melden, ein immer teurer werdendes psychosomatisches Problem. Dem Direktor des Instituts für Medizinische Soziologie an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, Professor Siegrist, kommt das Verdienst zu, mit seiner kleinen Schrift „Der Homo oeconomicus bekommt Konkurrenz – Die Wiederentdeckung der Emotion in der Wirtschaft“ auch für Skeptiker eine aufschlussreiche Veröffentlichung zu diesem Problemkreis verfasst zu haben.

Sozialkompetenz und Führungseffizienz

Erwähnenswert in diesem Zusammenhang auch die lesenswerte wie lesbare Dissertation „Soziale Kompetenzen als strategischer Erfolgsfaktor für Führungskräfte“ der Beraterin Christine Scheitler. Darin weist sie nach: Sozialkompetentes Verhalten macht Führung rundherum effizienter. Das gute Wort zur rechten

Lesetipp

Katharina Weinberger: Kopfszahlparanoia – Von der Selbstzerstörung der Konzerne. Deutscher Taschenbuch Verlag, München 2009, 219 Seiten

Gunter Frank / Maja Storch: Die Mañana-Kompetenz – Entspannung als Schlüssel zum Erfolg. Piper Verlag, München 2010, 206 Seiten

Mihaly Csikszentmihalyi: Das flow-Erlebnis – Jenseits von Angst und Langeweile im Tun aufgehen. Verlag Klett-Cotta, Stuttgart 10. Auflage 2008, 254 Seiten

Johannes Siegrist: Der Homo oeconomicus bekommt Konkurrenz – Die Wiederentdeckung der Emotion in der Wirtschaft. E-Mail-Bezug als PDF über: kontakt@identity-foundation.de

Christine Scheitler: Soziale Kompetenzen als strategischer Erfolgsfaktor für Führungskräfte. Dissertation. Peter Lang Verlag, Frankfurt/Main 2005, 330 Seiten

Matthias Collin: In zwölf Schritten einfach besser werden – Praxisleitfaden zur Unternehmensoptimierung. Gabler Verlag, Wiesbaden 2010, 159 Seiten

Zeit, die unmittelbar persönliche Zuwendung von den Führenden zu den Geführten, also die wertschätzende Beachtung anderer sind essentieller Teil sozialkompetenten Verhaltens. Fraglos ist auch die Entlohnung nicht unwichtig. Aber gerade für die unmittelbare Führungseffizienz, die stimulierende Wirkung eines Betriebsinhabers oder Vorgesetzten, ist die Leistungsanerkennung auf der immateriell-emotionalen Seite die wesentlichere Voraussetzung für die Zufriedenheit und damit für die letztlich ausschlaggebende intrinsische Motivation, also die Motivation aus eigenem Antrieb. Und damit auch für die in ihrer Bedeutung beziehungsweise Auswirkung geradezu sträflich verkannte emotionale Bindung an den Arbeitgeber respektive den Betrieb. Im Twitter-Zeitalter, wo im Netz immer mehr und ungebremsster auch über alle möglichen Befindlichkeiten intensiv „gezwitchert“ wird, sollte die Bedeutung und die Wirkung dessen,

was und wie Belegschaftsmitglieder über ihre Firma berichten, nicht unterschätzt werden. Abfälliges über den Betrieb, von emotional ausgehungerten Belegschaftsmitgliedern ins Netz gestellt, kann beachtlichen wirtschaftlichen Schaden anrichten. Michael Kastner, Professor für Organisationspsychologie an der Universität Dortmund bringt die Sache auf den Punkt: „Soziale Kompetenz ist die Formel für diejenigen, die auf Dauer Erfolg haben wollen.“

Bindungs-Kraft

Es mag banal klingen, aber wer nicht das gute Wort zur rechten Zeit findet, die unmittelbar persönliche Zuwendung zu den Geführten vermissen lässt, wird auch nicht geliebt. Und wo keine Liebe ist, ist auch keine wirkliche Bindung. Geld allein bindet nicht. Ein gezahltes Gehalt ist rasch zu überbieten. Erheblich schwieriger wird es schon, die Qualität umsichtiger

Führung zu überbieten. Eine Erkenntnis aus der Frühzeit der Managementdiskussion in den sechziger Jahren des vorigen Jahrhunderts ist heute aktueller und richtungsweisender denn je: Jedes Unternehmen steht heute – darüber muss sich die Unternehmensführung klar sein – nicht lediglich in Konkurrenz mit der Güte seiner Produkte. Ein hier vorhandener Vorsprung ist schnell aufgeholt. Es konkurriert mit der Leistungskraft seiner Organisation, der erfolgreichen Führung seiner Mitarbeiter auf allen Stufen und der dadurch bewirkten Mobilisierung der Intelligenz im Unternehmen. Wie schreibt doch gleich Matthias Collin im Vorwort seines jüngst erschienenen Buches „In zwölf Schritten einfach besser werden“: „Als langjähriger Personalchef durfte ich sowohl die Freuden als auch die Tücken der Mitarbeiterführung kennenlernen und gelangte zu der Erkenntnis: Ohne eine in der Mehrheit engagierte und mündige Belegschaft überlebt kein Unternehmen.“
Na bitte! H.V.

Teamarbeit

Gemeinsam geht's besser

Fußballteam, Expertenteam, Rettungsteam, Forschungsteam ... Teams sind in aller Munde. Egal in welcher Firma oder Branche: Teamfähig muss der Mitarbeiter sein. Aber warum ist das so wichtig?

Teamarbeit ist die Antwort auf die Entwicklungen der Wirtschaft in den letzten Jahrzehnten. Unsere Arbeit wird immer differenzierter und vernetzter. Im Wettbewerb kann man nur noch mit einem gut funktionierenden Team gewinnen. Selbst autarke Alleskönner – wenn es sie denn gibt – können den stetig wachsenden Anforderungen alleine nicht mehr gerecht werden. Die meisten modernen Unternehmen haben dies erkannt und Teamarbeit eingeführt.

„Synergie-Effekte“

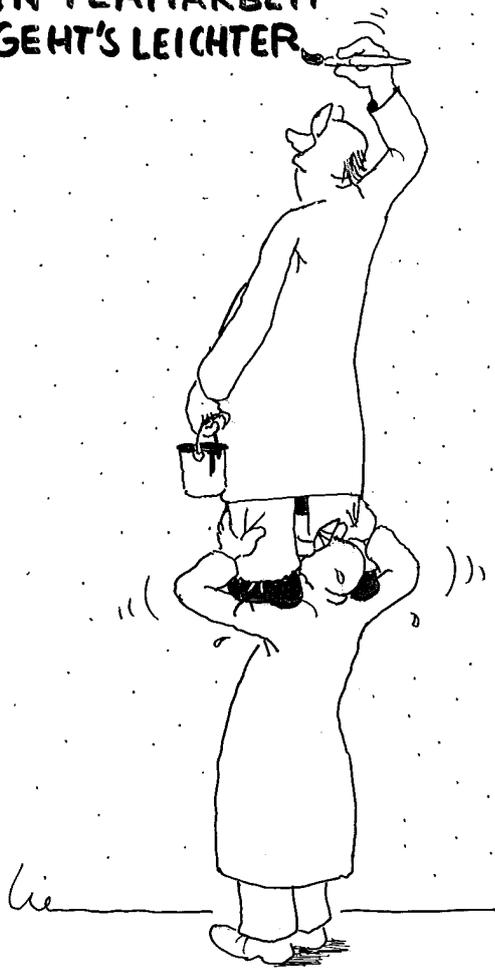
Von Teams verspricht man sich vielfältige Synergie-Effekte. „Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile“, lautet die viel zitierte, auf Aristoteles zurückgehende Erkenntnis. Synergie setzt sich zusammen aus den griechischen Worten „syn“ = „mit, zusammen“

und „érgon = das Werk“. Es geht also um das Zusammenwirken zum gemeinsamen Nutzen. Kein einzelner Mitarbeiter kann so gut informiert, erfahren und ideenreich sein wie viele Mitarbeiter zusammen. Also kommt es auf die Zusammenarbeit an. Heute soll ein Team weit mehr sein als nur eine Gruppe, die effektiv zusammenarbeitet – auch der „Geist“, der „team spirit“, ist wichtig, verleiht dem Ganzen das tragende Gefühl von Gemeinschaft. Am Beispiel einer Fußballmannschaft lässt sich darstellen, was „Teamgeist“ leisten kann: Eine mittelmäßige Mannschaft kann auch Stars besiegen. Die anderen mögen bessere Spieler, vielleicht sogar Weltstars in ihren Reihen haben – das gute Team gleicht dies wieder aus.

Team-Voraussetzungen

Teamarbeit ist für den Einzelnen ein Vorteil, weil er in einer Gemeinschaft arbeitet und Unterstützung hat. Im Team zu arbeiten erfordert, Rücksicht aufeinander zu nehmen, die Schwächen des anderen zu

IN TEAMARBEIT GEHT'S LEICHTER



akzeptieren und ihm zu helfen, sie abzubauen. Alle Mitarbeiter müssen ihr jeweiliges Können einsetzen wie in einem Puzzle, wo jeder mit einem Baustein zum Ergebnis beiträgt. Schuldzuweisungen bei Fehlern oder schlechten Ergebnissen verbieten sich, weil letztlich das ganze Team gemeinsam für den Erfolg verantwortlich ist. Gegenseitige Hilfe, koordiniertes Zusammenwirken und gegenseitige Abstimmung und Anpassung gehören zu den Voraussetzungen erfolgreicher Teamarbeit. Wer im Team arbeitet, muss diese Spielregeln kennen, einhalten und anwenden.

Team-Spielregeln

- 1) Die Gemeinschaft der Mitglieder trägt die Gesamtverantwortung für das Ergebnis.
- 2) Jeder erkennt jeden als vollwertiges Gruppenmitglied an.
- 3) Die Kooperationsbereitschaft des Einzelnen steht im Mittelpunkt.

- 4) Das Team repräsentiert sich nach außen als Gesamtheit.
- 5) Der vollständige Informationsaustausch muss gewährleistet sein.
- 6) Die Motivation des Einzelnen darf in der Gruppe nicht reduziert sein.
- 7) Der Dienstweg des Einzelnen entfällt zugunsten der Absprachen im Team.

Der Wirkungsgrad eines Teams wird von der Gruppengröße abhängig sein. Erfolg lässt sich in Gruppen erreichen, die eine Größenordnung von 3 – 5 Mitarbeitern haben. Größere Gruppen eignen sich nur für entsprechend große Projekte mit langer Laufzeit. Für detaillierte Arbeiten sollten größere Teams in Kleingruppen aufgeteilt werden bzw. Mitarbeiter die Arbeiten einzeln erledigen.

Grenzen der Teamarbeit

Teamarbeit kann nicht funktionieren, wenn Mitarbeiter Einzelkämpfer statt Teamplayer sind. Gefahren in der Teamarbeit treten auf, wenn sich Einzelne aufgrund des „Gruppendrucks“ der Mehrheit anpassen müssen, obwohl sie das nicht wollen. Ein Team wird schwerfällig, wenn es zu viele Interessengegensätze gibt. Dann dauern Entscheidungen länger. Meinungsdominanz und Profilierungsstreben einzelner Teammitglieder führen oft zu endlosen Diskussionen.

Welche Nachteile bringt Teamwork?

Teamwork...

- ...ist zeitaufwändig
- ...verführt, sich mit seinen Schwächen hinter der Gruppe zu verstecken
- ...schränkt Selbstverwirklichung ein
- ...vernebelt die Eigenleistung
- ...zwingt zur Auseinandersetzung mit schwierigen Mitarbeitern
- ...setzt Mitarbeiter zusammen, die nicht zusammenpassen
- ...macht abhängig von anderen
- ...mindert das Verantwortungsbewusstsein des Einzelnen

Ob einzelne Mitarbeiter aufgrund ihrer Persönlichkeitsstruktur zusammenpassen, kann der Vorgesetzte im Gespräch feststellen. Er kann die Voraussetzungen für die Funktionsfähigkeit des Teams schaffen. Zwei dominante Mitarbeiter passen z. B. schlecht zusammen. Die Hinweise „Wir sitzen alle in einem Boot“ oder „Nun macht mal schön“ genügen längst nicht für die Teambildung. Nicht alle Aufgaben können zudem von Teams gelöst werden. Unter den Mitarbeitern gibt es auch solche, die sich ungern in ein Team einordnen lassen. Manche Mitarbeiter sind ausgeprägte Individualisten, deren Erfahrung von Kindesbeinen an ist: Die Leistungen und Ansprüche des Einzelnen sind es, die bewertet werden. Nicht Klassen kriegen Zeugnisse, sondern Schüler. Nicht Arbeitsteams werden befördert, sondern ein besonderer Kollege. Für den Vorgesetzten als Führungskraft stellt sich damit die Aufgabe herauszufinden, welche Themen und Mitarbeiter „teamtauglich“ sind, bzw. was zu unternehmen ist, um diese „teamfähig“ zu machen – oder wo Dinge besser einzeln erledigt und Mitarbeiter individuell eingesetzt werden.

R.L.

This is a story of TEAMWORK

There are four people named Everybody,
Somebody, Anybody and Nobody.

There was an important job to be done
and Everybody was asked to do it.

Everybody was sure Somebody would do it.
Anybody could have done it, but Nobody did it.

Somebody got angry about that, because it was
Everybody's job.

Everybody thought Anybody could do it,
but Nobody realized, that Everybody wouldn't do it.

It ended up that Everybody blamed Somebody,
when Nobody did, what Anybody could have done.

Sounds familiar, doesn't it?

Quelle unbekannt

Frühwarnindikatoren

Rechtzeitig ins Unternehmen hinein hören

Chancen und Risiken frühzeitig zu erkennen, erfordert von Unternehmern, Augen und Ohren offen zu halten. Wer Warnzeichen im Unternehmen möglichst bald wahrnimmt, kann die Zukunft gestalten, kann selbst agieren, anstatt nur auf Anforderungen aus dem Umfeld zu reagieren.

Frühwarnsysteme einsetzen

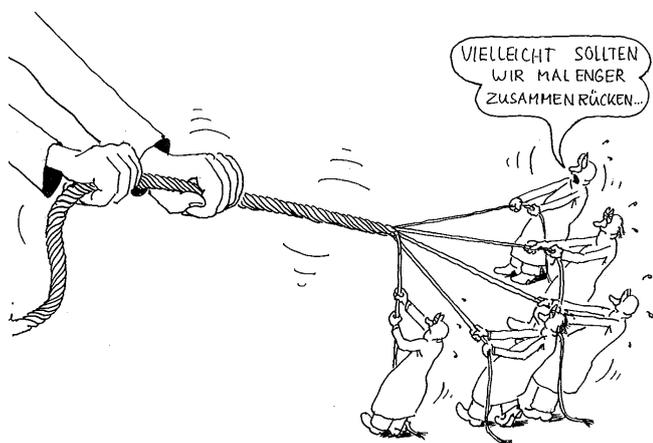
Der Einsatz von Frühwarnsystemen gehört ohne Zweifel zu den wichtigsten Instrumenten der strategischen Unternehmensführung. Risiken können so frühzeitig identifiziert und Schwachstellen behoben werden. Erfolgreiche Unternehmer nutzen diese Früherkennung, um bereits vor Eintritt eines Ereignisses anhand wichtiger Informationen entsprechende Entscheidungen treffen zu können. Hilfestellung bieten Hinweise aus den unterschied-

lichsten Kanälen: Z.B. Markt/wirtschaftliches Umfeld, Unternehmensstrategie, Personalwirtschaft, Finanzsektor. Um im wahrsten Sinne des Wortes „das Gras wachsen zu hören“, genügt es nicht, nur Zahlen zu betrachten. Viel wichtiger ist es, in das Unternehmen hineinzuhören. Dann können Unternehmer und deren Führungskräfte kreativ und innovativ vorgehen.

Miteinander an einem Strang ziehen

In Kontakt treten, Beziehungen aufbauen, Partnerschaften pflegen – der Umgang mit anderen Menschen ist in Unternehmen heute wichtiger denn je. Und damit ist nicht nur der unmittelbare Kontakt zu Kunden gemeint. Wer es schafft, seine „Spielposition“ zu entdecken, hat schon einen großen Schritt getan. Wer es darüber hinaus schafft, „Mitspieler“ für seine Ideen zu finden und zu begeistern, ist dem Erfolg

ganz nahe. Dabei ist dieser kein Zufall. Wer sich aktiv einbringt, kann den Weg klar steuern. Und gemeinsam an einem Strang ziehen ist allemal leichter, als einsam an einem Seil. Miteinander arbeiten heißt, besonders wenn es um Frühwarnindikatoren geht, Energie spenden und Kraft bekommen. Dazu heißt es, zu kooperieren, zu koordinieren und nicht zuletzt zu kommunizieren. Apropos Kommunikation – Reden ist hier nur die eine Seite der Medaille. So wie auch reine Zahlen nicht viel darüber aussagen, wie es in einem Unternehmen – wirtschaftlich und menschlich – aussieht. Im Bereich Frühwarnindikatoren ist es oftmals viel wichtiger, den Menschen in einem Unternehmen erst einmal zuzuhören.



Kommunikationskanäle nutzen

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht galten und gelten immer noch möglichst viele Zahlen – oder inzwischen zumindest möglichst viele wichtige Zahlen – als am aussagefähigsten, was Risiken und Chancen für Unternehmen anbelangt. Also Augen auf! Lange bevor diese Zahlen allerdings belegen, dass etwas im Argen liegt, deuten zahlreiche andere Indikatoren darauf hin. Allerdings sind diese nur durch gutes Beobachten und eine kooperative Kommunikation erkennbar. Also gilt schon lange vorher: Ohren aufstellen!

Machen Mitarbeiter Dienst nach Vorschrift, bleiben Besprechungen fern, weichen auf Nebensächlichkeiten aus oder vermeiden Verantwortung, werden die Zahlen dies früher oder später aufzeigen. Es gibt aber auch das andere Extrem: Versuchen Mitarbeiter, uneingeschränkt Macht auszuüben, verkörpern Dominanz (statt Kompetenz) und beziehen sozusagen eine Monopolstellung, gilt es, derartige Warnzeichen rechtzeitig wahrzu-

nehmen. Mitarbeiter verraten so viel – vorausgesetzt, Unternehmer und Führungskräfte hören ihnen zu und sind nicht nur damit beschäftigt, Umsätze einzufordern und Planzahlen entsprechen zu wollen.

Den Blick nach vorne richten

Wie oft sind wir Gefangene unserer eigenen Gedanken und haben ein „Brett vor dem Kopf“? Wir neigen öfter dazu zurückzublicken, anstatt nach vorne zu schauen. Als guter Fahrer werfen Sie im Auto immer ein wachsames Auge weit nach vorne. Ist der Weg frei? Welche Hindernisse könnten auftauchen? Nehmen mich die anderen Verkehrsteilnehmer wahr? Halte ich genügend Abstand zu meinem Vordermann? Welche Verkehrszeichen muss ich beachten? Welchen Verlauf nimmt die Straßenführung? Ein kurzer Kontrollblick auf die Instrumente. Alles o.k.? Natürlich sehen wir ab und zu auch mal in den Rückspiegel, um zu checken, was hinter uns passiert.

Doch wie ist das im täglichen Umgang mit Frühwarnindikatoren? Wie verhalten wir uns da?

Wir neigen dazu, mehr Zeit und damit Aufmerksamkeit dem Blick zurück zu schenken. Wir werten aus, warum etwas so und nicht anders gelaufen ist. Warum hat diese Strategie nicht funktioniert? Warum war diese Innovation nicht umsetzbar? Eine kurze Rückschau, gerade in Situationen, in denen etwas nicht wünschgemäß gelaufen ist, lohnt. Die Betonung liegt auf kurz! Wer immer nur in den Rückspiegel schaut, wird nicht souverän agieren. Ein Mittel, das in diesem Zusammenhang viele Möglichkeiten bietet, sind Mitarbeitergespräche. Diese erlauben nicht nur einen kurzen Blick zurück sowie im Gespräch selbst Frühwarnindikatoren (wie und was denkt er) zu erkennen, sondern bieten vor allem die Chance, vorausschauend und strategisch Ziele mit dem einzelnen Mitarbeiter zu vereinbaren.

In Bewegung setzen

Frühwarnindikatoren sind etwas Wunderbares, sofern sie auch dazu führen, dass etwas anders oder neu gemacht wird. Ansonsten verkommen sie zur Routine, die nur noch gemacht wird, weil es schon immer so gemacht wurde... Wer einen Plan hat, weiß, was er tut – zumindest sollte er! Aus dem Kopf, aufs Papier, in die

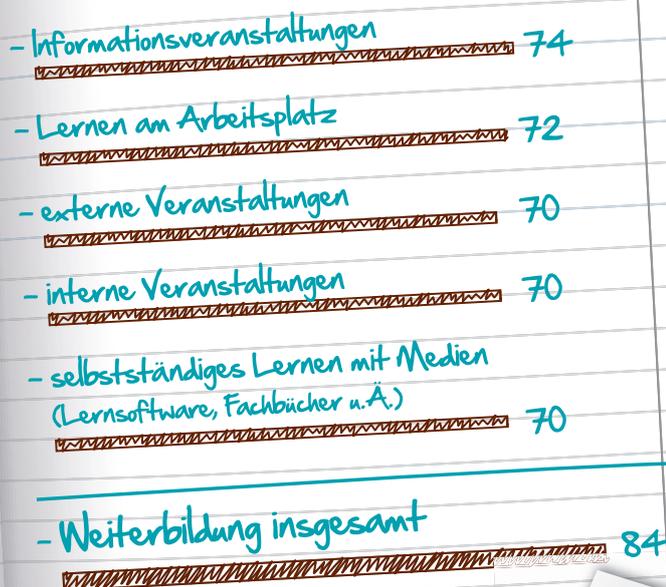
Realität. Pläne weisen uns nicht nur selbst den Weg, sondern geben auch anderen Menschen die Möglichkeit, an der Realisierung eines Vorhabens erfolgreich beteiligt zu sein. Kein noch so schöner Plan zeigt allerdings eine Wirkung, wenn wir nicht ins Handeln kommen. Erst das Tun entscheidet über die Ergebnisse. Und damit entscheidet jeder Unternehmer selbst, inwieweit Frühwarnindikatoren sich erfolgreich auf das Unternehmen auswirken oder nicht. Ein Datum, ein Termin, eine Uhrzeit nehmen uns in die Pflicht. Je eher und konsequenter wir unsere aus den

Frühwarnindikatoren abgeleiteten Aufgaben angehen, umso besser das Ergebnis, umso größer der Erfolg und auch der persönliche Spaß am Tun. Vereinbaren Sie also starke Verpflichtungen mit sich selbst und Ihren Mitarbeitern und Sie werden staunen, welche positiven Dinge sich plötzlich in Bewegung setzen. Je klarer Ihre Gedanken sind, umso besser können Sie diese Ihren Mitarbeitern vermitteln. Nur ein präziser Gedanke führt zu einer klaren Sprache und einem strukturierten Handeln. Und genau das ist es schließlich, was wir uns von Frühwarnindikatoren erhoffen. T.B.

DAS AKTUELLE SCHAUBILD

Weiterbildung im Betrieb

Von je 100 Unternehmen praktizieren diese Formen der Weiterbildung



Mehrfachnennungen
Quelle: iw

Weiterbildung für den Beruf gewinnt immer mehr an Bedeutung. Dabei gibt es viele mögliche Formen der Weiterbildung. 84 Prozent der Unternehmen insgesamt praktizieren Weiterbildungsformen, darunter Informationsveranstaltungen, Lernen am Arbeitsplatz sowie interne und externe Veranstaltungen. Außerdem zeigt eine Untersuchung des Instituts der deutschen Wirtschaft: Je mehr Mitarbeiter ein Unternehmen hat, desto höher ist der Anteil der Weiterbildung. So praktizieren 96,1 Prozent der Unternehmen mit 250 und mehr Mitarbeitern betriebliche Weiterbildung. Bei Unternehmen mit 50 bis 249 sind es ebenfalls sehr viele (95,7 Prozent). Kleinere Unternehmen mit bis zu 49 Mitarbeitern betreiben mit 83,4 Prozent etwas weniger betriebliche Weiterbildung. Entsprechend hoch sind die Kosten, die für Weiterbildung aufgebracht werden. Insgesamt geben die Unternehmen 419 Euro pro Mitarbeiter im Jahr für direkte Kosten aus. Das sind z. B. Lehrgangsgebühren, Honorare, Reisekosten, Lernmaterial und Übernachtungskosten. Höher sind die indirekten Kosten, die durch die eingesetzte Arbeitszeit der Mitarbeiter entstehen. (635 Euro je Mitarbeiter).