

# Professionell in Führung

**Authentisch führen** ■ Die Führung der Mitarbeiter ist das A & O, um Mitarbeiter effektiv an den Betrieb zu binden und selbst der Stressfalle durch richtiges Delegieren zu entkommen. Gerade Handwerksbetrieben kommt vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels eine besondere Aufgabe zu. **Maren Ulbrich**

■ Schon heute planen 30 bis 40 Prozent der Mitarbeiter einen neuen Job in den nächsten fünf Jahren. Daher ist es entscheidend, unseren Mitarbeitern zu zeigen, dass uns ihr Wohlbefinden am Herzen liegt und wir ihren Weggang vermeiden wollen.

Eine gute Führung stellt eine gelungene Möglichkeit dar, in unsere Mitarbeiter zu investieren. Führung ist eine bewusste Entscheidung.

## Doch was ist überhaupt Führung?

Führung hat das Ziel, Ziele zu verwirklichen und Aufgaben umzusetzen. Nicht selten wird dabei im betrieblichen Alltag durch den, der führt, Macht ausgeübt. Führung erfolgt in der Regel ohne Fahr-schein. Mitarbeiter einzustellen, ist keine Kunst – sofern wir sie denn finden. Sie zu führen und zu halten, erfordert heute mehr denn je Geschick. Das Mittel der Wahl ist Führung – echte, menschliche Führung, die von Herzen kommt, die begeistert, mitreißt: ein unsichtbares und wertschätzendes Band, das Verbindung schafft und hält.

Zu führen bedeutet, aus einer großen Vision Strategien zu entwickeln, aus denen Ziele abgeleitet und mit den Mitarbeitern vereinbart werden. Ganz besonders heißt Führung auch, Aufgaben abzugeben und zu delegieren – an den richtigen Mitarbeiter und das richtige Team und genau den Prozess der Aufgabenabarbeitung zu begleiten. Das heißt, den Mitarbeiter zu coachen und zu fördern und Feedback zu geben. Wertschätzend (siehe Abbildung „Der Führungskreislauf“).

Führung ist ein eigenes Handwerk – und wird einer Führungskraft nicht in die Wiege gelegt. So manch einer fällt gerne mit der Tür ins Haus und katapultiert den besten Mitarbeiter durch schlechte Führung vor die Tür.

## Der Führungskreislauf – Das Handwerk des Führens



Abbildung: Maren Ulbrich

Mitarbeiter müssen gecoacht und gefördert werden, sie brauchen Feedback.

Die tägliche Mühe eines jeden in Führungsposition muss heutzutage mehr denn je nahezu ein spirituelles Führungsverständnis sein – dann bleiben Mitarbeiter. Das heißt, dass Führung bedeuten muss, den Mitarbeitern die Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit zu vermitteln, ihnen das Gefühl zu geben, dass sie geschätzt und gebraucht werden. Frieden, Ruhe, klare Strukturen und Sinnhaftigkeit müssen das tägliche Ziel sein, nicht Machtausübung, Stress und Rastlosigkeit. Doch sind wir mal ehrlich: Ist das nicht unser tägliches Hamsterrad, in dem wir uns befinden? Kommen wir in Führung, helfen wir am Ende uns selbst.

## Wie begeistern wir unsere Mitarbeiter?

Um unsere Mitarbeiter zu begeistern, müssen wir zunächst ihre Erwartungen kennen. Diese lassen sich wie ein Eisberg darstellen, der in sieben Teile aufgeteilt ist. Das erste Siebtel befindet sich oberhalb der Wasseroberfläche – das sind die sichtbaren Erwartungen, der kommunizierte Lohn, die gewünschten Arbeitszeiten, der beantragte Urlaub in Tagen. Der größte Anteil der Erwartungen unserer Mitarbeiter allerdings, sechs Siebtel, liegt unter der

Wasseroberfläche: Mitarbeiter wünschen sich einen Wohlfühlarbeitsplatz, Perspektiven und Personalentwicklung, ein Wir-Gefühl in einem funktionierenden Team, gute Führung, Authentizität und Nachhaltigkeit. Und das sind erst die Standarderwartungen unserer Mitarbeiter, das ist die Pflicht. Die Kür ist das Quäntchen X – damit können wir unsere Mitarbeiter echt begeistern. Denn: Begeisterung (B) ist die Summe aus den (Standard-)Erwartungen (E) und einem überraschenden X, das für den Mitarbeiter einen echten Nutzen bringt, auf ihn persönlich zugeschnitten und einzigartig ist und ihn positiv überrascht. Die Begeisterungsformel lautet:  $B = E + X$ .

Den Mitarbeiter mit Geld zu locken, über Stundenlöhne, die höher sind als die des Wettbewerbs, ist bekannte Vergangenheit. Sinn zu vermitteln, ist unbezahlbar. Am Ende zählt, was Sie persönlich zu bieten haben.

## Wie können wir unsere Führung professionalisieren?

Der erste Schritt zur Besserung ist die eigene Wahrnehmung. Machen wir doch einen ultimativen Test: Setzen Sie in der Abbildung rechts oben „Selbstbild/Fremd-

**Selbstbild / Fremdbild**

1 = trifft voll zu; 6 = trifft überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 6	1	2	3	4	5	6
<b>Körpersprache</b>						
Gestik ausreichend?						
Ruhige, große Gestik?						
Ruhiger Stand und Schritte?						
Stand/Haltung Körper inkl. Schultern gerade?						
Haltung Kopf gerade?						
Dynamik im Gehen?						
Sitzhaltung aufrecht?						
Mimik (Augenbrauen, Augen, Mund ...)?						
Lächeln?						
Ausreichend langer Blickkontakt?						
<b>Stimme und Sprechweise</b>						
Lautstärke ausreichend?						
Klang/Tonhöhe angenehm?						
Sprechgeschwindigkeit verständlich?						
Ausreichend Sprechpausen vorhanden?						
Abwechslungsreiche Betonung?						
<b>Rhetorik</b>						
Wortwahl angemessen? Z. B. Verzicht auf Fremdwörter etc.						
Sätze kurz genug?						
Spannende Sprechweise?						
Inhalte anschaulich und nachvollziehbar gesprochen?						
Strukturierte Darstellung?						
Zu viel Inhalt/ Details/ Nebensächlichkeiten?						
Zu wenig Inhalt?						
In der Lage, komplexe Zusammenhänge einfach zu erklären?						
Emotionale Sprechweise?						

© 2010, Professionelle Authentizität, Warum ein Juwel glänzt und Kiesel grau sind, Michael Moesslang, Gabler Verlag

bild“ ein X für Ihre tatsächliche Wirkung auf Ihre Mitarbeiter; setzen Sie danach einen Kreis in das Feld, wie Sie wirken wollen. Welche drei Bereiche haben die größte Abweichung? Da besteht akuter Handlungsbedarf.

Führung ist letztlich Kommunikation. Wenn Sie es schaffen, Ihre Führung positiv und motivierend zu gestalten, ist Ihnen die Gesundheit und Motivation Ihrer Mitarbeiter sicher, ja sogar die Kundenzufriedenheit. Eine positive betriebliche Kommunikation lässt Mitarbeiter sich dazugehörig fühlen, lässt sie überleben und versetzt sie in die Lage, Prozesse mitgestalten und sich weiterentwickeln zu können, was am Ende auch die Mitarbeiterzufriedenheit ganz erheblich steigern wird.

**Wie funktioniert Mitarbeiterbindung durch gute Führung?**

Besonders gute Führung funktioniert, wenn sie als umgänglich, teamfähig und nah wahrgenommen wird. Mitarbeiter sehnen sich nach Augenhöhe. Die situative Führungsaufgabe besteht schließlich darin, die Mitarbeiter zu kennen und den individuell angemessenen Führungsstil zu wählen, der passt – zum Mitarbeiter, zur Situation und zu sich selbst.

Sehen Sie sich in Ihrem Führungsalltag als Trainer. Kein Fußballteam der Welt hat es ohne geeigneten Coach zum Weltmeister geschafft. Auch Ihr Team braucht einen Forderer und Förderer, der motiviert und seine Mitarbeiter über Grenzen hinauswachsen lässt. Die Fähigkeit, seine Mit-

arbeiter langfristig zu motivieren, ist zu einem zentralen Erfolgsfaktor geworden.

**Fazit**

Verabschieden Sie sich von dem Gedanken, dass Ihre Mitarbeiter zum Geldverdienen da sind.

Persönliche Selbstverwirklichung, Wachstum und Miteinander stehen an erster Stelle. Bekommen Ihre Mitarbeiter kein Gefühl, dazuzugehören, geschätzt und gebraucht zu werden, können Sie die Uhr danach stellen, wann Leistung sinkt und Frustration einsetzt.

Sorgen Sie mit guter und authentischer, menschlicher Führung dafür, dass sich Ihre Mitarbeiter wohl bei Ihnen, geborgen und gebraucht fühlen. Geben Sie Ihnen Sinn statt Geld und begleiten Sie sie bei der Erledigung ihrer Aufgaben. Wenn Sie sich selbst als Trainer einer Mannschaft sehen, der mitgeht und begeistert, sorgen Sie auch für sich selbst. ■

**Literatur**

- [1] Paul Baumgartner: Das Geheimnis der Begeisterung
- [2] Anselm Grün: Menschen führen – Leben wecken
- [3] Michael Moesslang: Professionelle Authentizität
- [4] Maren Ulbrich: Der stressfreie Handwerksbetrieb



**Die Autorin**

**Dipl. -Oec. Maren Ulbrich** ist Inhaberin von Handwerksmensch. Sie sorgt für zufriedene, gesunde und motivierte Mitarbeiter durch Prozessberatung nach dem Förderprogramm *unternehmensWert:Mensch*, Training und Coaching exklusiv im Handwerk.

Die komplette Abbildung „Selbstbild/Fremdbild“ finden Sie im Onlinebeitrag „Professionell in Führung“ im Bereich „Betrieb – Büro“ oder direkt über den QR-Code.



[www.fliesenundplatten.de](http://www.fliesenundplatten.de)

**Schlagworte für das Online-Archiv**  
**Betriebsführung, Mitarbeiterführung**