



# Erfolgreiche Führung

## Mitarbeiter binden

Sie kommen in ein Geschäft und spüren sofort: Hier ist ein gutes Betriebsklima. Die Mitarbeiter passen zum Unternehmen, sind engagiert und mit Freude in ihrem Job, fachkompetent und menschlich, arbeiten Hand in Hand und Sie als Kunde fühlen sich einfach wohl. Das kommt nicht von ungefähr!

von Astrid Braun-Höller

Um das im Vorspann erwähnte gute Betriebsklima zu erreichen, hat jemand im Hintergrund die Fäden gesponnen: Mit den richtigen Strategien wurden die richtigen Talente ausgewählt und ein Klima geschaffen, in dem sich Mitarbeiter wohl fühlen und entfalten können.

„Führe andere so, wie du selbst geführt werden möchtest“ – was so einfach klingt, ist jedoch mit einigen Stolperfallen verbunden. Da kann ein Selbsttest schon einmal hilfreich sein:

- Binde ich meine Mitarbeiter in die Ziele und die Vision des Geschäftes mit ein?
- Lasse ich mein Team mitentscheiden?
- Kontrolliere ich meine Mitarbeiter häufig?
- Gebe ich ihnen Spielräume für Entscheidungen?
- Beziehe ich meine Mitarbeiter bei der Auswahl neuer Kollegen mit ein?

- Unterstütze ich individuelle Weiterbildungen?
- Führe ich regelmäßige Mitarbeitergespräche?
- Höre ich gut zu?
- Bekomme ich Störungen im Team mit?
- Vertraue ich meinem Team?
- Informiere ich alle gleich?
- Kommuniziere ich klar und wertschätzend?

Wenn man sich unsicher bei der Beantwortung dieser Fragen ist, kann eine gute Strategie auch die Einbindung des Teams sein. Zwei Ziele werden damit verknüpft: Erstens erhält der Fragende ein Feedback zu seinem eigenen Führungsverhalten und kann dadurch sehen, wie weit Selbst- und Fremdeinschätzung auseinander liegen. Und zweitens signalisiert er ins Team, dass dessen Meinung wichtig ist und zählt. Hier lässt sich einfach, schnell und individuell ein Fragenkatalog zum Führungs-, Arbeits- und Sozialverhalten erstellen und mit Schulnoten versehen, etwa zu den Fragen:

- Werden Sie ausreichend durch Ihren Chef informiert?
- Werden Sie offen und fair kritisiert?
- Werden Sie ausreichend gelobt?
- Hält er gegebene Versprechen ein?
- Ist er gerecht?
- Kann er eigene Fehler zugeben?
- Kümmert er sich um das Wesentliche?
- Ist er Neuem gegenüber aufgeschlossen?
- Behandelt er alle gleich?
- Hat er seine „Lieblinge“?
- Kann er sich allen gegenüber gut durchsetzen?

Diese „Chefbeurteilung“ ist noch nicht weit verbreitet, die wenigsten Augenoptiker stellen sich dem Feedback ihrer Mitarbeiter und ziehen auch die Konsequenzen daraus. Dabei könnte es so einfach sein und wäre in Richtung Mitarbeiterbindung ein wertvolles Signal. Die Antworten könnten dann auch im Mitarbeitergespräch einbezogen werden.

Apropos Mitarbeitergespräche: Auch diese sind bei Augenoptikern noch nicht weit verbreitet. Dabei bringen regelmäßig durchgeführte und klar strukturierte Mitarbeitergespräche Struktur in Arbeitsläufe und optimieren die Zusammenarbeit. Themen wie Fachkönnen, Fertigkeiten, Arbeitstempo, Arbeitsplanung, Einsatzbereitschaft, Materialbehandlung, Fehlerhäufigkeit, Belastbarkeit, Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit, Umgangsformen, Erscheinungsbild, Teamverhalten, Hilfsbereitschaft oder Vertrauenswürdigkeit werden dabei unter die Lupe genommen.

Häufig findet dieses Feedback noch zwischen Tür und Angel statt, oft unklar und konjunktivisch formuliert und daher alles andere als zielführend: „Gestern warst du auch schon eine viertel Stunde zu spät“ oder „Geht das nicht ein bisschen schneller?“ oder „Weniger bunte Kleider würden dir sicherlich auch gut stehen“ oder „Hast du nicht gesehen, dass dieser Kunde seit fünf Minuten auf Beratung wartet?“ oder „Eigentlich müsstest du das mittlerweile wissen“ usw.

Die Ziele regelmäßiger Mitarbeitergespräche liegen auf der Hand:

- Austausch über Arbeitssituation und Rahmenbedingungen
- Gemeinsame Festlegung von Arbeitsergebnissen durch Zielvereinbarungen
- Festlegung von Fördermaßnahmen zur Zielerreichung
- Verbesserung der Zusammenarbeit
- Optimierung der Aufgabenverteilung, Arbeitsabläufe, Innenausstattung

Ein Augenoptiker berichtete nach einem der Führungseminare für die Rodenstock-Akademie, dass er sich selbst gewundert habe, wie einfach die Organisation und Durchführung von Mitarbeitergesprächen ist und dass seitdem das Miteinander deutlich besser geworden sei. Er achte verstärkt auf eine wertschätzende und klare Kommunikation, bezieht bei Entscheidungen sein Team viel stärker mit ein, wählt Formulierungen wie: „Sie sind also der Meinung, dass...“, „Sie sagten vorhin, dass...“, „Das halte ich für einen wichtigen Punkt...“, „Ich habe den Eindruck, dass...“, „Hilfreich für mich ist...“, „Ich wünsche mir...“, „Wie schätzen Sie das... ein?“, „Wie ist Ihre Meinung dazu?“, „Welches Vorgehen wünschen Sie sich?“

Ein weiteres Beispiel, wie es gelingt, Mitarbeiter zu binden: Ein Augenoptiker sponsert seinen Mitarbeitern jedes Jahr einen Kurztrip in eine europäische Stadt. Einzige Auflage: Schauen Sie sich dort um und wenn Sie irgendetwas finden, was auch eine Idee für unseren Laden sein könnte, machen Sie ein Foto, schreiben Sie es auf und bringen es mit.

Natürlich kostet das Geld, aber was Sie dafür bekommen, ist schlicht mit Geld nicht zu bezahlen. Das ist Mitarbeiterbindung und Mitarbeitermotivation in einem.

Mit einfachen Mitteln lässt sich vieles richtig machen. Vermeiden Sie Fehler wie

Misstrauen, die Sucht alles selbst zu bestimmen, mangelndes Vertrauen in andere, fehlende Delegationsbereitschaft, Entscheidungsschwäche, Zulassen von Intrigen, Selbstbeweihräucherung, Besserwisserie und Unberechenbarkeit.

Beachten Sie stattdessen folgende Motivationsfaktoren:

- Dem Mitarbeiter das „Warum“ der Aufgabe erklären
- Keine Versprechungen machen, die nicht gehalten werden
- Den Mitarbeiter fordern und seiner Eigenart entsprechend fördern
- Anerkennung und Lob aussprechen
- Mitarbeiter durch angemessene Kritik fördern
- Nie verletzende Kontrollen durchführen
- Kritik immer nur unter vier Augen
- Nie pauschale vorschnelle Urteile fällen
- Mit der Arbeit auch Entscheidungsverantwortung delegieren
- Mitarbeiter umfassend informieren
- Gerechtes Gehalt gewährleisten
- Mitarbeitergespräche und Chefbeurteilung durchführen
- Für gutes Betriebsklima sorgen
- Vorbildfunktion ernst nehmen

Der Weg zum Kunden führt über Ihre Mitarbeiter. Wenn sie sich wohl und wertgeschätzt, gefordert und gefördert fühlen, dann steht einer guten Unternehmenskultur nichts mehr im Wege. Oder, um es mit Robert Waterman zu sagen:

„Geben Sie Ihren Mitarbeitern Arbeit, bei der sie ihre Fähigkeiten voll ausschöpfen müssen.

Geben Sie ihnen alle notwendigen Informationen. Erläutern Sie ihnen klipp und klar, was es zu erreichen gilt.

Und dann – lassen Sie sie in Ruhe.“

**Astrid Braun-Höller** hat sich als ausgebildete PR-Beraterin darauf spezialisiert, Unternehmens- und Personalverantwortliche auf ihrem Weg als erfolgreiche Unternehmer und Arbeitgeber mit glaubwürdigen, maßgeschneiderten Strategien zu unterstützen.

Unternehmens-, Personal- und Kommunikationsstrategie, zusammen Denken und strategisch Steuern ist das Kerngeschäft von ihr. Sie konzipiert und moderiert Kongresse, Tagungen und Workshops und hält Vorträge. Als Autorin hat sie sich einen Namen gemacht mit ihren Ideen rund um erfolgreiche Strategien.

