



# TUN!

ZTN -Tipp Juli/August 2014



ZTN Training & Consulting · Österreich - Deutschland - Schweiz - Liechtenstein · www.ztn.biz

## "Vorbild Führungskraft!?"

Wenn ich in Führungskräfte-trainings die Frage in die Runde werfe, welches wohl die wichtigsten Aufgaben und Eigenschaften einer Führungskraft seien, wird immer wieder die Vorbildfunktion genannt.

Eine Führungskraft soll Vorbild für alle Mitarbeiter sein, ist Orientierungsmaßstab für das Handeln aller Mitarbeiter und wird somit auch von diesen Mitarbeitern „gespiegelt“.

Gerade für junge (Nachwuchs)Führungskräfte kann diese Forderung aber zu einer riesigen Bürde und Belastung werden und führt (meines Erachtens) oft zu falschen Schlussfolgerungen.

Zunächst einmal muss ein Vorbild Orientierung geben, er muss aber keineswegs immer der Beste sein!

Vorbild sein heißt für viele Führungskräfte oft:

- ♦ Fachlich überragend sein, alles wissen und das auch demonstrieren!
- ♦ Überall als erster anpacken und natürlich auch alles (am besten) können!
- ♦ Derjenige sein, der morgens als erster im Büro sitzt und abends als letzter nach Hause geht! (Und das im Idealfall dann auch von seinen Mitarbeitern erwartet)
- ♦ Mit seinem Einsatz an seine Grenzen gehen und häufig darüber hinaus. Für den Stress und Überarbeitung einfach dazugehören!

Sie merken sicherlich, dass ich das jetzt nicht so ernst meine und eher sogar in Frage stelle.

Meines Erachtens kann eine Führungskraft dauerhaft gar nicht fachlich der Beste sein, da er nicht nur fachliche Aufgaben zu erfüllen hat. Irgendwann müssen ihn daher „Fachspezialisten“ überholen.

Das einzige, das Führungskräfte tatsächlich am besten können müssen, ist

### Mitarbeiterführung.

Hier sollten sie nach Perfektion streben!

Klar sollte jeder Führungskraft jedenfalls sein, dass sie Vorbild für ihre Mitarbeiter ist – egal ob sie das will oder nicht, ob bewusst oder unbewusst!

Dieses Vorbild wird vor allem von jungen Mitarbeitern gesucht und ist für das gesamte Team wichtig in unruhigen Zeiten, in Veränderungsprozessen oder bei Krisen.



Also, wenn schon nicht fachlich oder hinsichtlich Arbeitsintensität, wo muss dann eine Führungskraft gutes Vorbild sein?

Ich glaube in den „soften“ persönlichen Bereichen:

- ♦ In den Umgangsformen, also eine gewisse „Grundhöflichkeit“ an den Tag legen!
- ♦ Respekt und Achtung anderen Personen gegenüber: Wie reden sie über Kunden, über Kollegen (gerade auch in anderen Abteilungen) oder über Mitarbeiter in der eigenen Abteilung vor den Kollegen?
- ♦ Identifikation mit dem eigenen Unternehmen: Wie reden sie über die Unternehmensführung, Unternehmensziele und Werte?
- ♦ Ehrliche Kommunikation, Einhalten von Verbindlichkeiten und Zusagen.
- ♦ Einhalten von Regeln und Eckpunkten im Unternehmen: Wenn schon die Führungskräfte sich nicht an Rauchverbote, Handyverbote auf Besprechungen und ähnliches halten, warum dann die Mitarbeiter?
- ♦ Umgang mit Firmenressourcen: Wie wird mit Firmengeldern und Eigentum (Autos, Mobiliar, Technik) umgegangen?
- ♦ Umgang mit den eigenen Ressourcen (Gesundheit, Kraft, Leben): Das ist jetzt ganz spannend! Ich glaube, in der heutigen, schnelllebigen Zeit ist das eines der wichtigsten Vorbildthemen für Mitarbeiter: Wie hat mein Chef sein Leben und seine Arbeit geplant und im Griff? Wenn ich als Mitarbeiter einen ständig hektischen und gestressten Chef erlebe, der jeden Tag bis zur Erschöpfung arbeitet, Leistung vor

allem nach Stunden (und nicht am Ergebnis) misst, seine Familie nur noch vom Foto auf dem Schreibtisch kennt und irgendwann im Burnout oder körperlichen Zusammenbruch endet, werde ich mich als Mitarbeiter daran orientieren müssen. Oft wird das dann auch ausdrücklich oder zumindest informell von den Mitarbeitern genauso erwartet.

Gerade hier sind Vorgesetzte gefordert:

- Einen klaren Plan hinsichtlich Arbeit und Privatleben haben. (Neudeutsch: „work-life-balance“)
- Sich am Ergebnis einer Arbeit, statt am Arbeitsaufkommen zu orientieren
- Neben der Arbeit auch einen Focus auf Ausgleich legen (Hier kenne ich schon Firmen aus unserem Kundenkreis, die ganz bewusst ihre Mitarbeiter motivieren, gemeinsam oder individuell Sport zu treiben – und als Chef auch **vorbildlich** mitmachen)
- Sich konzentrieren können: Das heißt, ganz bewusst das zu tun, das man gerade tut. Also, in einem Gespräch nicht immer auf das Handy schielen, eine Besprechung auch mal ohne E-Mail-Check durchhalten oder in der Mittagspause auch mal eine halbe Stunde nicht erreichbar sein.



- ♦ Damit ich jetzt nicht falsch rüber komme:

Ich versuche jetzt keine Führungskräfte zu erzeugen, die den ganzen Tag planen und organisieren und wenn es „brennt“ nur zusehen. Sicherlich werden Chefs auch daran gemessen, dass sie mal mit anpacken, wenn der Arbeitsanfall zu hoch wird, ein Notfall eintritt oder am Wochenende gearbeitet werden muss.

Das sollten aber Ausnahmesituationen bleiben: Es ist gerade die Führungsaufgabe guter Vorgesetzter, dass diese Notsituationen eher die Ausnahme bleiben!

Um in diesen Bereichen nochmal den Druck für (gerade junge) Führungskräfte wegzunehmen:

Eine Führungskraft muss in keinem Bereich perfekt sein!

Auch wenn es unglaublich klingt: Auch eine Führungskraft macht Fehler und darf das auch!

Ein letzter, wichtiger Vorbild-„Messpunkt“ für die Mitarbeiter ist es dann aber, wie ein Vorgesetzter damit umgeht:

Werden Fehler offen zugegeben und eingesehen, oder sind dann immer die anderen schuld?

Zum Schluss noch zwei kleine „Wehmutstropfen“:

- ♦ Wenn man „positives“ Vorbild als Führungskraft ist, sollte man nicht immer erwarten, dass alle Mitarbeiter das alles auch 1:1 umsetzen. Zu hohe Erwartungen sind oft gefährlich.
- ♦ „Negative“ Vorbilder wirken doppelt. Leider suchen und „spiegeln“ Mitarbeiter gerade auch schlechte Vorbilder. Das dient dann oft als Ausrede für eigene Schlechtleistung und Fehlverhalten.

Jetzt wünsche ich Ihnen eine schöne Sommerzeit, etwas Urlaub und Erholung.

Seien Sie hier Vorbild für Ihre Mitarbeiter und genießen Sie auch diese Zeit – Arbeit kommt im 2. Halbjahr mit Sicherheit wieder genug auf uns zu!

Kai Heß  
ZTN Training & Consulting



**ZTN**  
Training & Consulting

**Österreich**  
In der Telle 3  
A - 6921 Kennelbach  
Tel: +43 5574 78021-0

info@ztn.biz

**Deutschland**  
Kapellenweg 1a  
D - 85625 Berganger  
Tel: +49 8093 905986-2

kai.hess@ztn.biz

**Schweiz**  
Lilienweg 9  
CH - 9435 Heerbrugg  
Tel: +41 71 244 1969  
Mobil: +43 664 8536182

info@ztn.biz

**Liechtenstein**  
Herrengasse 8  
FL - 9490 Vaduz  
Tel: +423 231 3204

info@liewi.li