

Schiff & Hafen

INTERNATIONAL PUBLICATION FOR SHIPPING & MARINE TECHNOLOGY

Schiff&Hafen
Karriere&Personal

2008-07

Exzellente Mitarbeiterführung sichert den Erfolg

WEITERBILDUNG Führungskräfte sind verantwortlich für den Erfolg des Unternehmens und müssen dabei vielfältigen Anforderungen gerecht werden. Der Führung und Motivation der Mitarbeiter kommt dabei eine entscheidende Rolle zu.

Brigitte Goizet, Richard Möller

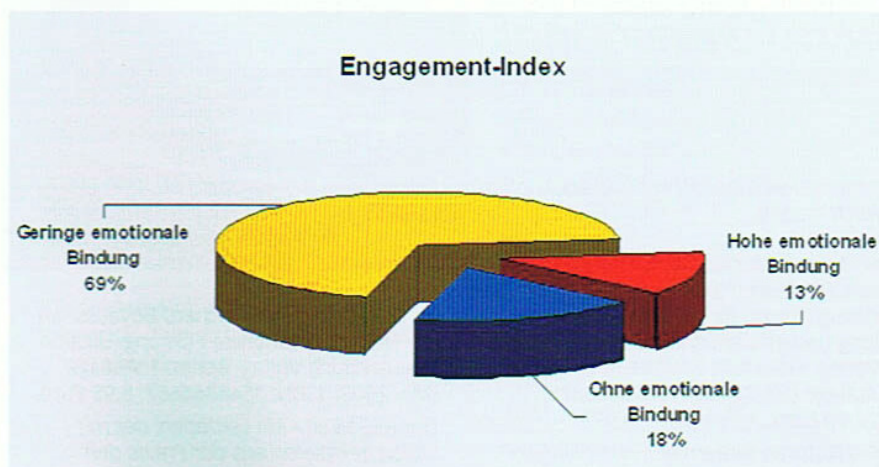
In den Unternehmen der maritimen Wirtschaft werden Führungspositionen häufig mit Technikern und Ingenieuren besetzt, die sich im Laufe ihrer Karriere durch herausragende Leistungen ausgezeichnet haben. Bei diesen Berufsgruppen bilden insbesondere technische Fertigkeiten und ein umfassendes technisches Verständnis die Ausbildungsschwerpunkte, während die Entwicklung von Führungskompetenzen oft vernachlässigt

bzw. nur minimal behandelt wird. Aus diesem Grund werden später Entscheidungen häufig „aus dem Bauch heraus“ und nach dem Gebot des gesunden Menschenverstandes getroffen, und seltener werden moderne Management-Konzepte mit einbezogen. Junge Ingenieure, die aufgrund des heutigen Mangels an gut ausgebildeten akademischen Fachkräften relativ schnell Positionen im mittleren Management übernehmen, verfügen

über wenig Kenntnisse und Erfahrungen auf dem Gebiet der Mitarbeiterführung. Diese Unsicherheit zieht häufig eine Fokussierung auf Sachbearbeitung und Projektarbeit nach sich. So bleibt wenig Zeit zur Optimierung der Prozesse, zur Förderung der Mitarbeiter und zur eigenen Weiterbildung. Dies kann sich direkt auf die Arbeitsleistung der zu führenden Mitarbeiter auswirken: Unterbleibt die Führungsleistung, fühlen sich Mitarbeiter nicht ausreichend beachtet, sind nicht ausreichend motiviert und erbringen daher nicht die Höchstleistungen, zu denen sie prinzipiell in der Lage wären. Eine exzellente Führung jedoch resultiert in motivierten Mitarbeiter, begeisterten Kunden, optimalen Prozessen und hervorragenden Geschäftsergebnissen. Führungskompetenz ist in den meisten Fällen nicht angeboren, die Instrumente der erfolgreichen Führung können jedoch erlernt werden. Dazu zählen z.B.:

► Authentizität

Führung bedeutet in erster Linie Selbstführung. Bewusste Selbstführung ermöglicht es, eine authentische Wirkung zu entfalten. Dazu gehört, dass die Führungskraft sich selbst realistisch einschätzt und an der eigenen Persönlichkeitsentwicklung arbeitet. Ein authentischer Vorgesetzter führt ehrlich und unverstellt, arbeitet permanent an sich und schafft dadurch Vertrauen zu seinen Mitarbeitern. ►



Die forschungsbasierte Unternehmensberatung Gallup GmbH misst seit dem Jahr 2001 mit dem Engagement-Index regelmäßig die Stärke der emotionalen Bindung von Arbeitnehmern in Deutschland. Die Aussagen der repräsentativen Befragung werden den Kategorien „ohne emotionale Bindung“, „geringe emotionale Bindung“ und „hohe emotionale Bindung“ zugeordnet.

Grafik: eigene Darstellung IndoTec

► Strategische Ziele

Bei den strategisch konzeptionellen Kompetenzen geht es um Strategien und Methoden. Die Führungskraft selbst, aber auch ihre Mitarbeiter brauchen eine klare Vision von dem, was sie erreichen wollen. Daraus werden Strategien, Ziele, Zielvereinbarungen und Maßnahmen abgeleitet.

► Starke Kommunikation

Genauso bedeutsam ist die interaktive Kompetenz. Führungskräfte sollten in einem kontinuierlichen Dialog mit Mitarbeitern, Vorgesetzten und externen Geschäftspartnern stehen. Sie sollen Mitarbeiter und Teams entwickeln, Konflikte managen und Gesprächsrunden moderieren. Hier sind rhetorische Fähigkeiten genauso gefragt wie soziale Kompetenzen (Soft Skills).

Weiterbildung als Unternehmensstrategie

In entsprechenden Stellenanzeigen werden grundsätzlich auch Führungskompetenzen wie kommunikative Kompetenz, Teamfähigkeit, Durchsetzungsstärke und sicheres Auftreten vorausgesetzt. Diese werden nicht nur von Managern mit Personalverantwortung erwartet, sondern auch von Projektleitern, Entwicklern und Vertriebsingenieuren: In leitenden Positionen sind soziale und emotionale Kompetenz immer ein zentrales Thema.

Diese Kompetenzen können durch drei Methoden erlernt werden, die im Idealfall systematisch gefördert werden. Die erste ist „learning by doing“, d.h. Mitarbeitern mit entsprechendem Potenzial werden komplexere Aufgaben und Verantwortung übertragen. Sie werden dabei von ihren Vorgesetzten gecoacht. Die zweite Methode ist das Selbststudium in der einschlägigen Managementliteratur. Drittens bieten sich Führungsseminare und Coachingprogramme an, in denen die Per-

sönlichkeit gestärkt und Führungs- und Sozialkompetenzen weiter entwickelt werden.

Schulung und Weiterbildung wird in deutschen Unternehmen viel seltener als Teil der Unternehmensstrategie verstanden als im europäischen Ausland. Nach einer Umfrage des US-amerikanischen e-Learning-Anbieters SkillSoft (www.skillsoft.de) in acht europäischen Ländern liegt Deutschland weit unter dem Durchschnitt. Insgesamt 63 Prozent der befragten Deutschen fühlen sich nicht ausreichend qualifiziert, 20 Prozent davon nannten außerdem Defizite bei der Mitarbeiterführung. Da sich der Return-on-Investment einer Maschine oder Anlage einfacher berechnen lässt, als der eines Seminars, investieren scheinbar viele Unternehmer eher in neue Technologien als in die Weiterbildung der eigenen Mitarbeiter. Dabei ist es durch die spätere Anwendung des im Training Erlernen sehr leicht möglich, die Investition für ein Seminar um ein Mehrfaches wieder zurückholen. Darüber hinaus ist die Möglichkeit des „Netzwerks“ bei einem Training innerhalb der Branche nicht zu unterschätzen.

Exzellente Führungsleistung – was ist das?

Der Manager hat vier Verantwortungsbereiche, an denen sich sein Erfolg messen lässt: Finanzen, Mitarbeiter, Kunden und Prozesse. Langfristig wird nur die Führungskraft erfolgreich sein, die in allen vier Bereichen hervorragende Ergebnisse erzielt.

► Finanzen

Langfristig zählt in Wirtschaftsunternehmen nur der Gewinn. Unabhängig von der Funktion der Führungskraft lässt sich der finanzielle Beitrag ihres Verantwortungsbereichs zum Finanzergebnis des Unternehmens am einfachsten messen.

► Kunden

Das Ziel muss sein, Kunden zu begeistern. Begeisterung spornt die Manager an, immer wieder ihr Bestes zu geben. Liefertzuverlässigkeit, faire Preise, Produktqualität und optimaler After-Sales-Service sind die Basis für eine gute Kundenbeziehung. Darüber hinaus muss die Führungskraft ihre Kunden kennen und die Beziehung pflegen. So arbeiten die Kunden mit dem Unternehmen gern zusammen und bleiben ihm treu.

► Mitarbeiter

70 Prozent der Mitarbeitermotivation hängen von der Führungskraft ab. Mitarbeiter engagieren sich über das normale Maß hinaus und sind emotional an ihr Unternehmen gebunden, wenn die Arbeit sie erfüllt und ihnen Freude macht, ihr Engagement ausreichend anerkannt wird und sie Mitgestaltungsmöglichkeiten haben.

► Prozesse

So unterschiedlich und vielfältig Prozesse auch sein können, sie sind steuerbar. Die Führungskraft, die die Weichen bei den Prozessen auf Erfolg stellt, unterstützt damit die Qualität der Produkte und Dienstleistungen und geht sorgsam mit allen Ressourcen um.

Fähigkeiten der Führungskraft

Führungskräfte müssen ganz bestimmte Fähigkeiten aufweisen:

► Initiative ergreifen

Sie erkennen Chancen, greifen Ideen frühzeitig auf, entwickeln Visionen und setzen sich und anderen immer wieder herausfordernde Ziele.

► Erfolgsstrategien entwickeln

Sie behalten das Wesentliche im Auge, analysieren schnell komplexe Zusammenhänge, wägen Vorteile und Risiken ab und entwickeln daraus neue Konzepte und erfolgreiche Strategien.

► BUCHTIPPS

► Jeffrey J. Fox: Die Kunst, ein toller Chef zu sein: 50 Regeln für exzellente Mitarbeiterführung – unkonventionell, unverblüht und unterhaltsam. Redline Wirtschaftsverlag, Heidelberg; 2. Auflage (2008), ISBN: 3636015354 (broschiert), 9,90 Euro.

Steht jedem Vorgesetzten gut zu Gesicht: Verständnis, Toleranz, Geduld. US-Bestseller-Autor und Chef-Berater Jeffrey J. Fox gibt 50 einfach geniale Tipps, mit denen Chefs zu allseits bewunderten Mannschaftsstars werden. Mit vielen fundierten Ratschlägen zu Themen wie »Delegieren«, »Erziehen« oder »Überra-

schen«. Fein beobachtet und anekdotenreich erzählt.

► Marcus Buckingham, Donald O. Clifton: Entdecken Sie Ihre Stärken jetzt! Das Gallup-Prinzip für individuelle Entwicklung und erfolgreiche Führung. Campus Verlag, Frankfurt; 3. aktualis. u. überarb. Auflage (2007), ISBN: 3593383888, 24,90 Euro.

Die Autoren fordern auf, nicht länger nach Schwächen zu suchen, sondern sich auf die eigenen Stärken sowie auf die der Mitarbeiter und des Unternehmens zu konzentrieren. Mit Hilfe des Strength-

Finder kann der Leser die Stärken identifizieren. Jedes Buch hat eine individuelle PIN-Nummer für das eigene Stärkenprofil im Internet.

► Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee: Emotionale Führung. Ullstein Taschenbuch Verlag, Berlin. 1. Auflage (Mai 2003). ISBN: 3548364667. 8,95 Euro.

Der Klassiker – ein Leitfaden, der mit vielen Beispielen aus der Praxis den überwiegend männlichen Führungskräften zeigt, dass Führung mit Empathie und Gefühlen zu erstaunlichen Ergebnissen führt.

► Partner gewinnen

Sie begeistern ihre Mitarbeiter und überzeugen ihre Kunden von ihren Ideen und Lösungen. Sie beeinflussen Entscheidungsprozesse, fördern ihre Teams und sind offen für unterschiedliche Denkweisen zur Steigerung der Kreativität.

► Team führen

Sie wählen mit ihrem Team den richtigen Weg zum Erfolg und beherrschen die klassischen Führungsaufgaben, wie Visionen entwickeln, Strategien festlegen, Ziele klar kommunizieren, Aktivitäten koordinieren und kontrollieren, Entscheidungen treffen, Motivation heben und fördern und Potenziale erkennen und fördern.

Begeisterung – ein Erfolgsfaktor

Die Auswirkungen der Führung lassen sich sehr schnell an den Mitarbeitern ablesen. Nach Erkenntnissen aus der letzten Gallup-Studie ist die Zahl der frustrierten Mitarbeiter gewachsen.

Rund drei Viertel der deutschen Arbeitnehmer machen danach nur „Dienst nach Vorschrift“, fast 20 Prozent arbeiten sogar aktiv gegen die Interessen ihres Unternehmens. Gesamtwirtschaftlich entsteht dadurch ein Schaden in Höhe von ca. 250 Milliarden Euro jährlich. Lediglich dreizehn Prozent der deutschen Mit-

arbeiter verhalten sich tatsächlich loyal und sind motiviert. Sie haben eine hohe emotionale Bindung an ihr Unternehmen, sind produktiver und eher gewillt, die Produkte und Dienstleistungen ihres Betriebes weiterzuempfehlen.

In der maritimen Wirtschaft mögen die Zahlen positiver ausfallen, weil die Branche boomt. Dennoch könnten die Ergebnisse sicher noch besser sein, wenn es gelänge, schlummernde Potenziale auszuschöpfen und die Mitarbeitermotivation zu verbessern. Motivierte Mitarbeiter sind begeistert und haben ein Interesse an ihrer Arbeit, ihren Produkten und Dienstleistungen, ihrem Unternehmen und ihren Kunden und dies wirkt sich unmittelbar auf die Kundenzufriedenheit und somit auch auf die quantitativen Ergebnisse aus.

Wer aufrichtig und fair ist und wertschätzend kommuniziert, motiviert und begeistert andere. Durch Unaufrichtigkeit entstehen Unlust und Frust. Um Mitarbeiter und Kunden zu begeistern, bedarf es keiner außergewöhnlich großen Maßnahmen. Bereits eine kleine Anerkennung und Lob bewirken hier viel.

Besonders wichtig ist es, dass der Vorgesetzte das mitarbeiter- und kundenorien-

► INDOTEC

Richard Möller und Brigitte Goizet haben sich mit ihrer 1989 gegründeten IndoTec GmbH auf die Entwicklung von Führungskräften und Organisationen spezialisiert und führen Seminare, Workshops, Coaching und Consulting durch. Des Weiteren unterstützen sie bei der internen und externen Unternehmenskommunikation. Beide Inhaber waren viele Jahre in leitenden Positionen in der maritimen Zulieferindustrie tätig.

Kontakt:

IndoTec GmbH, Osterbrooksweg 55,

22869 Schenefeld

Tel.: (040) 840 52 08 12

Fax: (040) 840 52 08 20

www.indotec.de

tierte Verhalten selbst vorlebt. Je konsequenter und langfristiger dies geschieht, desto eher wird dieses Verhalten von den Mitarbeitern übernommen.

Die Autoren:

Brigitte Goizet und Dipl.-Ing. Richard Möller, IndoTec GmbH, Schenefeld