

## **Vom besseren Umgang mit Menschen** **10 Tipps, um die Kunst der Führung zu trainieren**

von Cay von Fournier, SchmidtColleg, Berlin und St. Gallen\*

**Mit der Führung ist es so eine Sache: In den Regalen vieler Führungskräfte stapeln sich Bücher über die richtige Behandlung von Mitarbeitern und die Motivation von Menschen im Unternehmen. Doch letztendlich bleibt die Erkenntnis, dass Führung eine Kunst, Abenteuer und Leidenschaft in einem sind. Wenn Führungskräfte sich auf diese Lust einlassen, werden sie vielleicht das Wichtigste und Schönste erkennen: die Einmaligkeit jedes Menschen. Und wenn uns das Verhalten von Menschen auf die Probe stellt, sehen erfolgreiche Führungskräfte diese Probe als Weg, mit Menschen besser umzugehen. Dann wird die „Insel des Wissens“ wie auch die „Küstenlinie der Herausforderung“ immer größer.**

Wenn wir über Führung sprechen, dann ist immer auch Motivation ein zentrales Thema. Das ganze Leben basiert letztlich auf Motivation, Manipulation und dem, was dabei herauskommt. Wie motiviert sind wir, und wie motiviert sind die Menschen, mit denen wir zusammen arbeiten? Kann man Menschen überhaupt motivieren? Und wenn ja, wie? Das sind spannende Fragen rund um die Führung von Mitarbeitern und Unternehmen.

Die Organisation der Zukunft stellt eine Synergie her, bei der persönliche Werte mit Unternehmenswerten in Einklang sein müssen. Synergie und Kombination heißt in diesem Zusammenhang, dass auf der einen Seite die Mitarbeiter und Führungskräfte flexibler auf die Bedürfnisse des Unternehmens eingehen müssen, andererseits aber auch das Unternehmen flexibler auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter. Mit den folgenden 10 Tipps lässt sich die Kunst der Führung zwar letztendlich nicht erlernen, aber sie bilden eine wertvolle Grundlage, um über das eigene Verhalten nachzudenken - als Führungskraft ebenso wie als Mitarbeiter.

1. **Eine gelebte Vision wirkt:** In einem Unternehmen zählen nicht nur die Ergebnisse. Der Geist schafft die Materie und nicht umgekehrt. Über den langfristigen Erfolg eines Unternehmens entscheidet also letztendlich, welcher Geist herrscht. Häufig fehlt den Mitarbeitern eine Vision. Wenn überhaupt, hängt diese als Spruch an der Wand oder ist in irgendwelchen Firmenbroschüren zu finden, aber kein Mensch richtet sich danach. Erst die konsequente Ableitung der Unternehmensstrategie und der mittel- und kurzfristigen Ziele aus der Unternehmensvision bewirkt, dass diese tatsächlich gelebt wird.

2. **Sinn anbieten als Antwort auf die Frage nach dem Warum:** Häufig demotivieren wir Menschen dadurch, dass wir ihnen den Sinn nicht deutlich genug vermitteln und das „Warum“ nicht klar formulieren können. Warum der Umsatz um 10% steigen soll, wird den Mitarbeitern nicht einleuchten, wenn der Sinn dahinter nicht klar genannt worden ist.
3. **Stärken und Talente richtig einsetzen und fördern:** Führung wirkt auf Menschen, die gemeinsam mehr erreichen können als alleine. Dies liegt daran, dass jeder einen Beitrag zum Gesamtergebnis leistet und jeder ganz unterschiedliche Talente mitbringt. Sobald Führungskräfte es schaffen, Mitarbeiter gemäß ihren Stärken und Talenten einzusetzen, wird Motivation fast automatisch entstehen. Denn plötzlich können Menschen das tun, was sie gerne und gut leisten können.
4. **Delegation, Verantwortung und Beeinflussbarkeit:** Häufig werden Aufgaben delegiert, ohne dass die Verantwortung ebenfalls übertragen wird. Menschen wird gesagt, was sie tun sollen, aber zugleich wird ihnen auch gesagt, wie sie es tun sollen. Sie bekommen keine Hoheit über die Entscheidungen, die mit dieser Aufgabe zusammenhängen. Untersuchungen haben deutliche Motivationsschübe bei Reinigungskräften gezeigt, welche die Möglichkeit bekamen, über die Art der Putzmittel und die verwendeten Werkzeuge selbst entscheiden zu können. Sobald Menschen ihre Arbeit beeinflussen können, sind sie motivierter bei der Arbeit.
5. **Information und klare Kommunikation:** Demotivation entsteht, wenn wir unseren Mitarbeitern zu wenige Informationen zur Verfügung stellen. Sobald Transparenz entsteht, kann sich Motivation entwickeln. Ein ebenfalls häufiger Faktor der Demotivation ist unklare und undeutliche Kommunikation. Je besser Unternehmen und Führungskräfte es schaffen, klar und deutlich zu kommunizieren (also sagen, was sie wollen und was sie nicht wollen), umso besser werden die Ergebnisse sein.
6. **Vertrauen durch Wertschätzung und Anerkennung:** Die Fähigkeit des Vertrauens ist eine wichtige Grundlage der Motivation. Vertrauen entsteht durch Glaubwürdigkeit und Wertschätzung. Dies bedeutet, dass häufig durch mangelhafte Führung und fehlende Anerkennung Demotivation entsteht. Sobald wir Menschen so behandeln, wie sie sind und wir sie als Person und Mitarbeiter auch anerkennen, werden wir eine gesteigerte Motivation feststellen.

7. **Zielorientiertes Verhalten und Konsequenz in der Umsetzung:** Häufig finden sich in Unternehmen noch Relikte der Vergangenheit in Form von Hierarchien und unsinnigen Verhaltensmustern. Menschen üben häufig Macht aufgrund ihrer Position aus. Unbegründetes Hierarchieverhalten schreckt ab und demotiviert.
8. **Konstruktive Kontrolle und Feedback:** Kontrolle an sich ist kein Demotivationsfaktor. Nur häufig wird Kontrolle gleichgesetzt mit fehlendem Vertrauen und äußert sich darin, dass Führungskräfte Mitarbeiter dabei ertappen wollen, wenn sie etwas falsch machen. Dies ist destruktiv und demotivierend. Kontrolle sollte immer für ein konstruktives Feedback genutzt werden, um Mitarbeitern deutlich zu machen, wie sie unserer Meinung und unseres Erfahrungsschatzes nach, Ziele und Ergebnisse einfacher erreichen können.
9. **Die permanente Optimierung der Unternehmensprozesse:** Viele Unternehmen möchten von ihren Mitarbeitern Verbesserungsvorschläge haben, doch es gibt kein System, in dem diese dann konsequent verfolgt werden. Verbesserungsvorschläge dürfen nie gering geschätzt werden. Auch wenn ein Vorschlag nicht realisiert werden kann, sollte dies zumindest ausführlich begründet werden. Ebenso müssen natürlich auch realisierte Verbesserungsvorschläge gewürdigt werden, um dem Mitarbeiter zu signalisieren, dass sich sein Engagement für das Unternehmen lohnt.
10. **Aktive Entwicklung und Förderung:** Da in vielen Unternehmen die Aus- und Weiterbildung im Argen liegt, ist es nicht verwunderlich, dass das Motivationsniveau auf einem niedrigen Stand verharrt. Die Möglichkeit zur Weiterentwicklung ist eine der größten Motivationsquellen für Menschen. Je besser es Unternehmen gelingt, ihre Mitarbeiter zu entwickeln und auszubilden, desto höher wird das Motivationsniveau sein.

**Mitarbeiterorientierung muss Teil der Unternehmenskultur sein. Das Potenzial der Mitarbeiter wird durch eine Vertrauenskultur, gemeinsame Werte und erweiterte Kompetenzen freigesetzt. Dazu bedarf es von Seite der Unternehmensführung eines ernsthaften Interesses am Menschen, seinen Bedürfnissen und auch seinen Sorgen. Unternehmen werden immer dann erfolgreich sein, wenn Führungskräfte nach dem Grundsatz, dass Führung kein Privileg, sondern eine Dienstleistung ist, handeln.**

8.751 Zeichen mit Leerzeichen

\* Dr. Dr. Cay von Fournier ist aus Überzeugung Arzt und Unternehmer. Zu seiner Vision gehören möglichst viele gesunde Menschen in gesunden Unternehmen. Der in Medizin- und Wirtschaftswissenschaften promovierte Inhaber des vor 23 Jahren gegründeten SchmidtCollegs ist bekannt durch seine lebhaften und praxisrelevanten Vorträge und Seminare. SchmidtColleg ist unter seiner Leitung zu einer Unternehmensgruppe geworden, die sich der Vermittlung und Umsetzung einer menschlichen und dennoch (oder gerade trotzdem) erfolgreichen Unternehmensführung widmet.

Weitere Infos erhalten Sie unter [www.schmidtcolleg.de](http://www.schmidtcolleg.de) oder per Email unter [info@schmidtcolleg.de](mailto:info@schmidtcolleg.de)

Abdruck honorarfrei  
Belege bitte an:  
MM-PR  
Postfach 6 26  
95606 Marktredwitz  
Tel.: 09231/96370  
Fax: 09231/63645  
[mm-pr@t-online.de](mailto:mm-pr@t-online.de)  
[www.mm-pr.de](http://www.mm-pr.de)