

Regel 30

Führen Sie durch gutes Vorbild!

Führungsseminare werden heute überall angeboten. Jedes Unternehmen legt Wert darauf, seine leitenden Mitarbeiter in Führungstechniken schulen zu lassen. Aber genau darin liegt vielfach das Problem: in den meisten Seminaren geht es mehr um Methoden als um die Voraussetzung des Führens, nämlich die Eigenschaften der Führungskraft. Dabei sind es jene, welche das Verhalten der zu führenden Belegschaft am stärksten bestimmen. Denn Führungskräfte stehen unter ständiger Beobachtung – wie auf einer offenen Bühne. Ihr Verhalten vervielfältigt sich insbesondere durch ihr Tun. „Es dauert keine 14 Tage“, so Sam Walton, Gründer von Wal-Mart, „dann behandeln die Mitarbeiter ihre Kunden genauso, wie sie selbst von ihrem Chef behandelt wurden.“ Bezeichnenderweise heißt es ja auch Vorbild und nicht Vorwort. Vormachen funktioniert viel besser als vorschreiben.

Vorbild „steckt an“

Beispiel sind wir immer, Vorbild selten. Schließlich können wir nicht von anderen verlangen, was wir selber nicht vorleben. Allerdings sind nur wenige Menschen Vormacher, die meisten sind Nachmacher. Wenn wir selbst nicht ganz sicher sind, dann folgen wir dem, der uns das Gefühl gibt, seiner Sache ganz sicher zu sein. Und das ist im Unternehmen eben meist der Vorgesetzte. Sollten Mitarbeiter erleben, dass ihr Chef nicht ehrlich ist, weil er etwa einem Kunden z.B. falsche Angaben zu Produkten macht, so werden sie sich bei nächster Gelegenheit mit hoher Wahrscheinlichkeit ähnlich verhalten. Ob also die Mitarbeiter das Positive in einer Kundenbeziehung sehen können, hat maßgeblich mit dem zu tun, was sie bei ihrer Führungskraft hören und beobachten. Macht diese immerzu den schwachen Markt, die Nachfrageschwankungen, das „veralte“ Produktprogramm oder die geringe Leistungsfähigkeit anderer Abteilungen für Misserfolge verantwortlich, so werden die Mitarbeiter schnell das gleiche tun. Auch die Berieselung mit ständigen Negativ-Geschichten über „schwierige“ Kunden

wird ihre Einstellung färben, bis hin zu einem „Feindbild Kunde“.

Mitarbeitende entwickeln eine große Sensibilität in der Beobachtung ihrer Vorgesetzten. Die Stimmung im Unternehmen breitet sich von oben nach unten aus. Aus diesem Grunde wird jeden Morgen beobachtet, „wie der Chef heute drauf ist“. Am Schritt und am Ton wissen sie genau, was auf sie zukommt. Sie wissen, wie sich ihr Vorgesetzter verhält, wenn der höchste Chef anwesend ist. Sie kennen sein Verhalten vor, während und nach den Sitzungen und wenn wichtige Kunden den Betrieb bestaunen. So schlägt sich die Stimmung des Chefs unmittelbar auf die Leistung der Mitarbeiter und damit letztendlich auf die Ergebnisse nieder. Hierzu ein Beispiel (Quelle: Schüller, 2008): In einem Hotel soll ein Bankett für 100 Gäste stattfinden. Die Mitarbeiter haben die Aufgabe, 12 Tische festlich einzudecken. Als sie fertig sind, kommt der Direktor hinzu und inspiziert die Lage. An jedem Tisch findet er etwas zu kritisieren. Mit strafendem Blick und scharfen Worten legt er selber Hand an, rückt hier ein paar Gedecke zurecht, zupft dort an der Tischdecke und faltet Servietten neu. Das Silber glänzt nicht, wie es soll, die Gläser sind nicht gut genug poliert und Kerzen fehlen auch. „Wie oft habe ich euch schon gesagt ...“, schimpft er und: „Um alles muss ich mich selber kümmern.“ Kleinlaut schleichen die Mitarbeiter um die Tische. Schon treffen die ersten Gäste ein. Wie es denen wohl ergehen wird? Werden die Gäste auf eine motivierte Belegschaft stoßen?

Die gleiche Situation, ein anderer Chef: Der Bankettsaal ist fertig, er öffnet die Türen weit. Stolz schweift sein Blick. „Fantastisch“, sagt er und weiter: „Es ist wunderschön, unsere Gäste werden entzückt sein. Ihr seid Spitze, das habt ihr toll gemacht.“ Auch er bemerkt, dass ein paar Korrekturen nötig sind. Ruhig und unauffällig bittet er einen Mitarbeiter, an Tisch zwei und acht nach dem Rechten zu sehen und noch ein paar Kerzen anzuzünden. „Bereitet unseren Gästen den schönsten Abend ihres Lebens“, sagt er und wünscht allen ein gutes Gelingen. Wie es den Gästen wohl diesmal ergeht? Werden sie engagiertere Mitarbeiter antreffen?

Unternehmen brauchen keine Chefs, die nicht zu Vorbildern taugen; sie werden die Belegschaft nicht zu Leistung führen, und das Unternehmen damit nicht voran bringen. Führen durch Vorbild ist u.a. gekennzeichnet durch:

- **Leistung.** Vorbilder müssen mehr und bessere Leistung erbringen.
- **Erfolg.** Vorbilder müssen Erfolg haben und mit diesem vorbildlich umgehen.
- **Demut.** Vorbilder sollen Demut bewahren, weil sie ihren Erfolg auch dem Glück schulden.
- **Achtung.** Vorbilder sollten Achtung vor der Arbeit als solcher haben – auch jener Arbeit, welche nicht unmittelbar zur Karriere führt.
- **Flexibilität.** Vorbilder wissen, dass das einzig Beständige der Wandel ist. Sie erhöhen daher ihre eigene Beweglichkeit und leben diese ihren Mitarbeitern vor.
- **Transparenz.** Vorbilder informieren ihre Mitarbeiter über das Unternehmen. Wissen produziert Wissen – und das Wissen ihrer Mitarbeiter schafft Wert für das Unternehmen.
- **Kreativität.** Vorbilder sollten nicht in Problemen denken, sondern die Zeit nutzen, um lösungsorientiert zu arbeiten. Kreatives Denken macht den Unterschied zum Wettbewerb!
- **Anerkennung.** Vorbilder sollten die Leistung ihrer Mitarbeiter anerkennen und diesen dafür danken – schließlich gründet sich der Erfolg der Führungskraft auf der Leistung der Mitarbeiter.

Zusammenfassung

Vorbild zu sein ist nicht das Wichtigste,
wenn wir auf andere Einfluss nehmen wollen.

Es ist das Einzige.“

(Albert Einstein)

Als Führungskraft sind Sie im Unternehmen in jeder Sekunde Vorbild. Ihre Mitarbeiter beobachten Sie bewusst und unbewusst. Es gilt also, ein entsprechend gutes Vorbild zu sein und das vorzuleben, was Sie von Ihren Mitarbeitern erwarten. Dann nämlich sind diese deutlich eher dazu bereit, Ihre Erwartungen zu erfüllen.