

"Wie der Herr so's Gescherr - Führen durch Vorbild"

Vortrag anlässlich
der VKD Fortbildung
der Landesgruppe Baden-Württemberg
Di. 24.03.2009

in Bad Liebenzell



Referentin:
Diplom-Volkswirt Christiana Ament-Rambow, Unternehmensberater, Qualitätsmanager, Zertifizierungs-Auditor,
Lizenz zur EFQM-Assessoren-Ausbildung, lizenziertes Trainingspartner der KTQ:
MEDITEXT Krankenhausberatung, Schulstraße 33, 91242 Ottensoos b. Nürnberg,
Tel.: 09 123/123 77; Fax.: 09123/123 98, Internet: www.meditext.de; eMail: medi@meditext.de

Wie der Herr so's Gescherr - Führen durch Vorbild effektivste Führungsmethode



Auf Dauer erfolgreich ist nur die Führungskraft, die - über die notwendige fachliche Qualifikation hinaus- ihren Mitarbeitern auch ein Vorbild ist.

Menschen zu führen, bedeutet, **mit gutem Beispiel voranzugehen.**

Führung durch Vorbild ist die effektivste Methode zu überzeugen und zu begeistern.

Internes Marketing fängt beim Verhalten des Managements an.

Die Qualität der Führung bestimmt die Qualität der Mitarbeiter.

Die Qualität der Mitarbeiter bestimmt die Dienstleistungsqualität.

Auf die Frage, was für ihn "Führung" heißt, hat der bekannte schwäbische Unternehmer, Robert Bosch, geantwortet:

"Ich kann machen was ich will, meine Mitarbeiter machen mir eh´ alles nach."

Wie der Herr so's Gescherr - Führen durch Vorbild Sprichwörter



Wie wichtig Vorbilder als "Echobilder" sind, zeigt schon die Vielzahl alter Sprichwörter:

- ❑ "Wie der Herr, so's Gescherr."
- ❑ "An ihren Früchten werdet ihr sie erkennen."
- ❑ "Was Du nicht willst, was man Dir tu, das füg auch keinem anderen zu."
- ❑ "Wie man in den Wald hinein ruft, so schallt es zurück."
- ❑ "Der Apfel fällt nicht weit vom Stamm."
usw.



Wie der Herr so's Gescherr - Führen durch Vorbild Definition Vorbild



Laut Definition ist ein Vorbild eine Idealgestalt, die als Leitbild für die eigene Entwicklung und Lebensgestaltung dient.

Wen Mitarbeiter als vorbildlich einstufen, hängt von ihren und den in der Gesellschaft insgesamt geltenden Normen und Wertvorstellungen ab.

Im Umkehrschluß heißt Vorbild sein, anderen Menschen durch die eigene Persönlichkeit und eigenes Handeln eine Orientierung zu geben und deshalb als nachahmenswert anerkannt zu werden.



Das bedeutet für die Führungskraft, sie kann sich nicht selbst zum Vorbild küren, quasi per Ordre du mufti/Kraft Funktion, sondern sie muß von den Mitarbeitern „dazu ernannt“ werden.

**"Den Charakter eines Menschen
erkennt man erst,
wenn er Vorgesetzter
geworden ist."**

Erich Maria Remarque

**Wie der Herr so's Gescherr - Führen durch Vorbild
Taten, nicht Worte**



Als der amerikanische Politiker Benjamin Franklin seine Mitbürger in Philadelphia dazu bringen wollte, nachts die Straßen zu beleuchten, erließ er nicht etwa ein Dekret, sondern hängte vor seinem Haus eine hell leuchtende, schöne Lampe aus, die er jeden Abend anzündete. Jeder Passant konnte das Licht schon von weitem sehen und sich über die ungewohnte Helligkeit freuen.

Bald begannen auch die Nachbarn vor ihren Häusern Lampen zu installieren – bis schließlich Lampen in der ganzen Stadt brannten.



Diese Geschichte zeigt: **Taten, nicht Worte, regen zur Nachahmung an.**
Wer seine Mitarbeiter und auch seine Kollegen zu einem bestimmten Handeln veranlassen möchte, muß selbst tun, was er von anderen fordert.

Wie der Herr so's Gescherr - Führen durch Vorbild Persönlichkeitsmerkmale einer Führungskraft



Zu den Persönlichkeitsmerkmalen einer Führungskraft, die eine Vorbildfunktion begründen, zählen:

- ❑ 1. Glaubwürdigkeit
- ❑ 2. Geradlinigkeit, Berechenbarkeit
- ❑ 3. Authentizität
- ❑ 4. Engagement und Disziplin
- ❑ 5. Demut und Bescheidenheit
- ❑ 6. Freundlichkeit, Benehmen und Respekt
- ❑ 7. Zuhören können und offen kommunizieren

Wie der Herr so's Gescherr - Führen durch Vorbild Merkmal 1. Glaubwürdigkeit

- Seite 1 von 4 -



"Alles Reden ist sinnlos, wenn die Glaubwürdigkeit fehlt." Franz Kafka

Glaubwürdigkeit ist nicht alles - aber ohne Glaubwürdigkeit ist alles nichts!

Dass Glaubwürdigkeit für das Management von elementarer Bedeutung ist, ist sicher unbestritten. Dennoch bleibt gerade diese Einsicht, und mit ihr die Glaubwürdigkeit, im Alltag häufig auf der Strecke.

Mit fatalen Konsequenzen:

Wenn Mitarbeiter die Aussagen ihres Managements nicht mehr ernst nehmen, verliert das Management nicht nur deren Respekt, sondern auch weitgehend die Möglichkeit zur Mitarbeiterführung.

Umso wichtiger ist es, zu wissen, was Glaubwürdigkeit begründet - und umgekehrt - wodurch sie beschädigt oder gefährdet wird.

Wie der Herr so's Gescherr - Führen durch Vorbild
Merkmal 1. Glaubwürdigkeit

- Seite 2 von 4 -



= **Worte und Taten müssen übereinstimmen**

Glaubwürdigkeit beschreibt die Verlässlichkeit und Vertrauenswürdigkeit einer Führungskraft für ihre Mitarbeiter. Sie ist die positive Antwort auf die Frage, **"können wir uns auf das verlassen, was er/sie sagt?"**, d.h. Worte und Taten müssen übereinstimmen.

Das können große "Taten" sein, "niemandem wird betriebsbedingt gekündigt," oder kleine Symbole "meine Tür steht immer offen."

Je mehr Hoffnungen die Mitarbeiter mit einer Aussage verbunden haben, desto größer ist die Enttäuschung, wenn sie nicht eingelöst werden.

Dies ist auch der Grund, warum so manches Veränderungsprojekt -wie z.B. Prozessoptimierung im Zuge einer Zertifizierung- in einem sozialen Desaster endet. Versprechungen, auf grundlegende Änderungen, z.B.

- feste Visitenzeiten
- abgestimmte OP-Planung
- oder einheitliche Aktenführung

scheitern regelmäßig an der Widerständen, die aus Eitelkeiten, Machterhaltungsansprüchen und Egoismen resultieren. Statt wirkliche Veränderungen umzusetzen, wird eine Menge Papier produziert, auf dem dann steht, wie es gehen sollte.

Wie der Herr so's Gescherr - Führen durch Vorbild
Merkmal 1. Glaubwürdigkeit

- Seite 3 von 4 -



Mitarbeiterzitat:

"Noch nie wurde in unserem Hause so viel gelogen, wir bei der Prozessdokumentation für das Qualitätsmanagement-Handbuch."

Der Schaden ist hoch:

Nicht nur, dass sich nichts wirklich verbessert und hohe Kosten entstanden sind, sondern die Achtung und der Respekt - somit die Glaubwürdigkeit der Führung- ist verlorengegangen.

Glaubwürdigkeitsverluste erwachsen aus Enttäuschungen, die dann entstehen, wenn Erwartungen, die geweckt wurden - hier nach spürbar verbesserten Prozessen - nicht erfüllt werden.

Natürlich kann es passieren, dass das eine oder andere Versprechen sich im nachhinein als nicht haltbar erweist, aber dann muß das Management das kritische Thema aktiv ansprechen und ehrlich bekennen, woran es gescheitert ist.

Glaubwürdige Vorgesetzte übernehmen selbst die Verantwortung und zwar nicht nur für die Erfolge, sondern auch und gerade für Mißerfolge!

Wie der Herr so's Gescherr - Führen durch Vorbild
Merkmal 1. Glaubwürdigkeit - Seite 4 von 4 -



Glaubwürdig handeln, heißt auch, sich so zu verhalten, wie man es von seinen Mitarbeitern erwartet.

Ein Chef, der ständig zu spät kommt, wird seine Mitarbeiter nicht davon überzeugen können, wie wichtig Pünktlichkeit ist.

Wer Zusagen mal einlöst und mal nicht, sich selten an gesetzte Termine –die auch noch im Protokoll stehen- hält, braucht sich nicht zu wundern, wenn andere seine Vorgaben nicht ernst nehmen und im ganzen Haus der „Schlendrian“ regiert.

Wenn die Parole „Sparen“ heißt und den Mitarbeitern bei Schulungen das Pausengebäck gestrichen wird, dann darf das Management nicht im Luxushotel tagen.

Vorbild sein heißt, ebenso sparsam, ebenso freundlich, ebenso pünktlich und ebenso menschlich zu sein, wie man es von den Mitarbeitern erwartet – und dabei sind es die kleinen Gesten, die große Wirkung entfalten.

„Ich kenn die Weise, ich kenne den Text. Ich kenn auch die Herren Verfasser; Ich weiß, sie tranken heimlich Wein und predigten öffentlich Wasser.“ Heinrich Heine.

Wie der Herr so's Gescherr - Führen durch Vorbild
Merkmal 2. Geradlinigkeit, Berechenbarkeit - Seite 1 von 6 -



Geradlinigkeit heißt, **sich selbst treu zu bleiben – den Weg gerade zu gehen.**

Ein einmal als richtig erkanntes Ziel nicht aus den Augen zu verlieren, auch wenn es mal turbulent und schwierig wird.



Das Management wird daran gemessen, ob es nachvollziehbare Entscheidungen trifft, die auch morgen noch gelten.

Heute hü, morgen hott.
Oder, „was geht mich mein Geschwätz von gestern an?“

Launisches Verhalten, nicht eingehaltene Versprechungen oder ständig neue Zielvorgaben –wieder wird „eine neue Sau durchs Dorf getrieben“- schaffen Unsicherheit. Und die wiederum macht Angst und demotiviert.

Wie der Herr so's Gescherr - Führen durch Vorbild
Merkmal 2. Geradlinigkeit, Berechenbarkeit - Seite 2 von 6 -



Der Führungsgrundsatz sollte lauten,
„Was ich heute sage, meine ich auch morgen.“

Das ist nicht zu verwechseln mit notwendigen Meinungsänderungen, die gut begründet auch von den Mitarbeitern verstanden werden.

Vielmehr erwächst aus der „klaren Linie“ auch eine Berechenbarkeit, ja Vorhersehbarkeit und das heißt, dass die Mitarbeiter die Folgen einer Handlung einschätzen und sich entsprechend darauf einstellen können.



Eindeutiges Verhalten bringt Sicherheit und Klarheit, auf die sich die Mitarbeiter verlassen können. Gelten zentrale Aussagen –wie zum Beispiel Leitlinien- auch einige Monate später noch oder werden sie heimlich, still und leise durch neue Prioritäten abgelöst?

Nur wer selbst klare Überzeugungen hat und sein Handeln darauf ausrichtet und nicht schwankt, wie ein „Fähnlein im Wind“, wird von den Mitarbeitern als glaubwürdiges Vorbild gesehen.

Wie der Herr so's Gescherr - Führen durch Vorbild
Merkmal 2. Geradlinigkeit, Berechenbarkeit - Seite 3 von 6 -



Mitarbeiter wollen gerecht behandelt werden.
Sie wollen nachvollziehen können, nach welchen Kriterien sie beurteilt werden.

Vorgesetzte müssen in ihren Anforderungen und ihrem Urteil berechenbar sein.
Deshalb ist eines der wichtigsten Führungsinstrumente die Entwicklung von gemeinsamen Zielen, bei deren Erreichung es allen gut geht:

Dem Mitarbeiter geht es gut: durch eine befriedigende Tätigkeit, in der er sich verwirklichen kann und seine Fähigkeiten auslebt und Anerkennung findet.
"Ich bin für das Haus wichtig, meine Leistung trägt zur Zielerreichung bei, es macht mir Spaß, für dieses Haus zu arbeiten. Ich identifiziere mich mit ihm und bin sein "Botschafter".
Ich habe hier einen sicheren Arbeitsplatz."



Dem Krankenhaus geht es gut: das durch richtig geführte, motivierte Mitarbeiter effektiver arbeitet, Kosten spart und durch die Patientenzufriedenheit und einen guten Ruf keine Zukunftssorgen hat.

Dem Patienten/Kunden geht es gut: dessen Wünsche und Erwartungen im Mittelpunkt stehen und deren Erfüllung erklärtes Ziel aller Mitarbeiter und Führungskräfte des Hauses ist.



Ziel

Nur wer das Ziel kennt, kann den Weg finden.

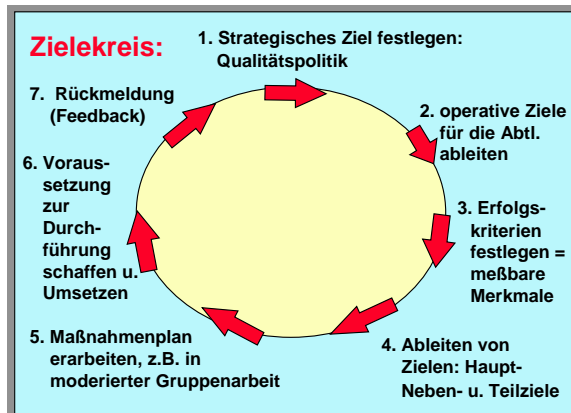
Wie der Herr so's Gescherr - Führen durch Vorbild

Merkmal 2. Geradlinigkeit, Berechenbarkeit - Seite 4 von 6 -

Faszinierende Ziele sind Grundlage der Selbstmotivation und geben den Mitarbeitern im Krankenhaus den „alten Schwung“ zurück. Ziele geben dem Tun und Handeln einen Sinn.

- Klare Perspektiven mobilisieren Kräfte aus dem Unterbewußtsein, die das Denken, Fühlen und Verhalten zielorientiert organisieren.
- Klare Ziele stärken die Selbstdisziplin; ohne sie sind Erfolge nicht möglich.
- Ziele sind Voraussetzung, um Zeit und Energie auf die wesentlichsten Dinge zu konzentrieren.

Wie lassen sich die Ziele entwickeln?



Wie der Herr so's Gescherr - Führen durch Vorbild

Merkmal 2. Geradlinigkeit, Berechenbarkeit - Seite 5 von 6 -

Beispiele für Zielsetzung Ärzte:

strategisches Ziel	operatives Ziel	meßbares Merkmal	Zielgröße Vereinbarung	Häufigkeit der Messung	wer mißt	bis wann Ziel erreicht
Kundenzufriedenheit Patient	Verringerung der Wartezeit Radiolog.	Wartezeit in Min. pro Patient	max. Wartezeit von 15 Min.	täglich	Anmelde Rö.	30.06.2009
Kundenzufriedenheit Einweiser	Verkürzung der Durchlaufzeit AB	Anzahl von Tagen nach Entlassung	endgültige AB innerhalb von 5 Tagen nach Ent.	wöchentlich	Schreibdienst	30.09.2009

Beispiele für Zielsetzung Technik:

Kundenzufriedenheit Patient	Verringerung der Wartezeit Reparatur	Dauer von Störmeldung bis Behebung	max. Dauer 30 Min. nach Meldung	wöchentlich	Meldestelle Technik	31.12.2009
Mitarbeiterzufriedenheit	Verringerung der Störfälle auf Station	Anzahl gemeldeter Störfälle	Verringerung um 30%	monatlich	Stationsleitungen	30.06.2009

Beispiele für Zielsetzung Pflege:

Lernen und Wachstum	Qualifikationslevel Mitarb. erhöhen	Anzahl Fortbildungstage je MA	jeder Mitarbeiter mind. 5 Tage Fortbildung p.a.	2 mal jährlich	Personalabtl.	31.12.2009
Kundenzufriedenheit/Patient	Verringerung der Fehlerquote	Anzahl der Dekubitus-Fälle	Rückgang der Dekubitus-Fälle um 35%	monatlich	Stationsleitung	30.09.2009

Wie der Herr so's Gescherr - Führen durch Vorbild
Merkmal 2. Geradlinigkeit, Berechenbarkeit - Seite 6 von 6 -



Beispiele für Zielsetzung Verwaltung/Service:

strategisches Ziel	operatives Ziel	meßbares Merkmal	Zielgröße Vereinbarung	Häufigkeit der Messung	wer mißt	bis wann Ziel erreicht
Mitarbeiter-zufriedenheit	Vorschlagswesen weiterentwickeln	Anzahl umsetzbarer Vorschläge	20% mehr umgesetzte Verbesserungsvorschläge	quartalsweise	GF	31.12.2009
Betriebsergebnis verbessern	Reduktion der Einkaufspreise	gleiche Menge/gleiche Quali. zu geringerem Preis	5% Kostenreduktion	monatlich	Einkauf	30.06.2009
Kundenzufriedenheit	Termineinhaltung Pat. abrechnung	Rng. reklam. und Durchlaufzeit	max. 1 Rng.-Reklam./Mon. max. 5 Tage DL	monatlich	Pat. abr.	30.09.2009

Punkteskala zur Bewertung des Zielerreichungsgrads

4 Punkte = Das Ziel wurde erheblich übertroffen (zugleich ein möglicher Hinweis für ein künstliches "Ältermachen")
 3 Punkte = Das Ziel wurde übertroffen
 2 Punkte = Das Ziel wurde erfüllt
 1 Punkt = Das Ziel wurde mit Einschränkungen erfüllt
 0 Punkte = Das Ziel wurde mit erheblichen Einschränkungen erfüllt/nicht erreicht (zugleich ein Hinweis für ein künstliches "Jünger machen")
Festlegung, was man für wieviel Punkte "bekommt" (z.B. Parkplatzticket, Essenzuschuss, Berufskleidung, Fortbildungsbudget, Langzeitarbeitskonto, Barauszahlung, Sonderurlaub etc.)

Wie der Herr so's Gescherr - Führen durch Vorbild
Merkmal 3. Authentizität - Seite 1 von 2 -



Angewandt auf Personen bedeutet Authentizität, dass das Handeln nicht durch externe Einflüsse bestimmt wird, sondern aus der Person selbst stammt, sie leben sich selbst und verstellen sich nicht.

Langfristig seine Linie zu halten, gerade heraus zu sein, auch wenn man damit nicht "Everybody's Darling" ist, heißt zu sich zu stehen.

"Hier stehe ich, ich kann nicht anders."

Martin Luther



Eine als authentisch bezeichnete Führungskraft wirkt besonders „echt“, das heißt sie vermittelt ein Bild von sich, das beim Mitarbeiter als real, urwüchsig, unverbogen, ungekünstelt eben als „ehrlich“ wahrgenommen wird.

Wie der Herr so's Gescherr - Führen durch Vorbild
Merkmal 3. Authentizität

- Seite 2 von 2 -



Authentisch wirkt nur, wer seine Persönlichkeit mit allen Stärken und Schwächen lebt.

Wer seine Fehler leugnet und seine Stärken überbetont, wirkt unglaubwürdig.
Eine Führungskraft, die Fehler nicht zugeben kann, ist keine!

Nur wer eigene Fehler eingesteht, nimmt den Mitarbeitern die Angst, ihre gemachten Fehler einzugestehen, eine Grundvoraussetzung für jedwede Verbesserung und das Vorankommen des Unternehmens!
Wo es nur „untadelige“ Führungskräfte gibt, wird ein Klima von Heuchelei und Lügen erzeugt, in dem Fehler vertuscht und Sündenböcke gesucht werden.

Versuche, sich zu verstellen, sind auf Dauer nicht durchzuhalten
–unser Chef hat heute wieder Kreide gefressen- (was will er wohl von uns?).
Es entstehen Brüche im Persönlichkeitsbild, die zu Unberechenbarkeit führen.

Sich als Führungskraft nicht zu verstellen, bedeutet auch, dass die gesamte persönliche Energie frei ist und ungemindert für das Wohl des Unternehmens eingesetzt werden kann – und dies spüren die Mitarbeiter.

Wie der Herr so's Gescherr - Führen durch Vorbild
Merkmal 4. Engagement und Disziplin

- Seite 1 v. 3 -



„Den Mann müssen sie sich merken, der glaubt was er sagt und handelt danach.“

Nur wer wirklich zu einer Sache steht, kann sich vorbehaltlos dafür engagieren.

Wer gute Leistungen von seinen Mitarbeitern erwartet, muß selbst das Engagement vorleben und diszipliniert handeln.



Man kann von Mitarbeitern nicht erwarten, dass sie z.B. für eine Projektarbeit zwischen den Jahren arbeiten und dann als Vorgesetzter in den Skiurlaub fahren und für Fragen nicht erreichbar sein.

Nur Führungskräfte, die ihre Tätigkeit mit Schwung und Elan, ja mit Leidenschaft, mit Spaß an der Arbeit, ausführen, reißen ihre Mitarbeiter mit.

Wie der Herr so's Gescherr - Führen durch Vorbild
Merkmal 4. Engagement und Disziplin - Seite 2 v. 3 -

Engagement läßt sich nicht vorspielen,
es wirkt nur authentisch, wenn es echt ist.

Etwas mit Lust und Leidenschaft anzupacken,
heißt entschlossen, zielstrebig und diszipliniert
an die Arbeit zu gehen.



Zögerlichkeiten, wie
- "man müßte oder sollte", oder
- "die Entscheidung ist wichtig, aber wir vertagen sie auf ...",
hat dabei keinen Platz.

**Dabei ist jede Entscheidung, auch ein falsche, besser als keine.
Denn wenn sie falsch war, merkt man das rasch und kann sie korrigieren.**

Keine Entscheidung zu treffen,
lähmt die Motivation der Mitarbeiter und schreibt den schlechten Status fest.

Wie der Herr so's Gescherr - Führen durch Vorbild
Merkmal 4. Engagement und Disziplin - Seite 3 v. 3 -

Führungskräfte sind auch nur Menschen

Auch die engagierteste, disziplinierteste Führungskraft läuft einmal leer,
ist ausgebrannt
und hat schlechte Laune.

Fatal dabei ist nur, dass diese „Unpäßlichkeit“ ansteckend ist.

Es ist besser, Abstand zu halten
und vielleicht mal einen Tag frei zu nehmen
oder Urlaub zu machen
und seine „Seele“ zu pflegen
bis es einem wieder besser geht,
als ein lustloses Vorbild abzugeben.



Wie der Herr so's Gescherr - Führen durch Vorbild
Merkmal 5. Demut und Bescheidenheit - Seite 1 v. 2 -



Wer als Führungskraft durch Vorbild
zur Leistung animieren will, braucht Demut.

Die Demut des Wissens, dass er nicht alleine,
sondern nur mit Hilfe seiner Mitarbeiter die Aufgaben bewältigen kann,
und die Erkenntnis, dass nicht alle Probleme lösbar sind.

„Und vor allem auch die Demut,
- seine eigene Sicht der Welt,
- seine eigenen Überzeugungen,
- sein eigenes Wissen
immer wieder in Frage zu stellen
und sich nicht als das Maß aller Dinge zu sehen.“



„Das soll also ICH sein?“

Vorgesetzte, denen diese Demut fehlt,
werden schnell zu Felsbrocken,
an dem jedwede Bereitschaft, sich engagiert
die Ärmel aufzukrempeln, zerschellt.“ Prof. H. Hinterhuber.

Wie der Herr so's Gescherr - Führen durch Vorbild
Merkmal 5. Demut und Bescheidenheit - Seite 2 v. 2 -



Eine Führungskraft, die alles besser weiß und kann,
nie Kritik und die Meinung anderer zuläßt,
wird von angepaßten Ja-Sagern umgeben,
die das „Denken an der Pforte abgeben“.

Zu den Eigenschaften
einer vorbildlichen Führungskraft
gehört Bescheidenheit.

Die Bescheidenheit,
seine eigenen Grenzen zu kennen
und zuerst an das Wohl des Unternehmens
und dann an sein eigenes zu denken.



Wie der Herr so's Gescherr - Führen durch Vorbild
Merkmal 6. Freundlichkeit, Benehmen u. Respekt - S. 1 v. 3 -



„Der gute Ton macht die Musik“.

Mitarbeiter im Dienstleistungsbereich müssen über eine serviceorientierte „Grundfreundlichkeit“ verfügen.



NUR EIN LÄCHELN...

Ein Lächeln ist die kürzeste Entfernung zwischen Menschen.

Es kostet nichts und bringt soviel ein.
Es bereichert den Empfänger, ohne den Geber ärmer zu machen.

Es ist kurz wie ein Blitz, aber die Erinnerung daran ist oft unvergänglich.

Keiner ist so reich, dass er darauf verzichten könnte.
Keiner ist so arm, dass er es sich nicht leisten könnte.
Es bringt Glück ins Heim, ist das Kennzeichen der Freundschaft.

Es bedeutet für den Müden Erholung,
für den Mutlosen Ermunterung,
für den Traurigen Aufheiterung
und ist das beste Mittel gegen Ärger.

Man kann es weder kaufen, noch erbitten, noch leihen oder stehlen,
denn es bekommt erst dann Wert, wenn es verschenkt wird.
Denn niemand braucht so bitter nötig ein Lächeln, wie derjenige,
der für andere keines mehr übrig hat. *Verfasser unbekannt*

Wie der Herr so's Gescherr - Führen durch Vorbild
Merkmal 6. Freundlichkeit, Benehmen u. Respekt - S. 2 v. 3 -



Ein freundlicher Umgang untereinander
ist Voraussetzung dafür,
dass auch mit den Kunden/Patienten
freundlich umgegangen wird.

So muß z.B. der Grundsatz,
„jeder grüßt jeden“ für alle gelten.



Die freundliche Haltung sollte nicht an Leistung und Hierarchie geknüpft sein,
sondern der Person als solcher gelten.

Achtung und Respekt für den Mitarbeiter drückt sich auch darin aus,
dass man ihn **wahr nimmt** und ihm seine Wertschätzung entgegenbringt.

Jeder ist wichtig, jeder wird gebraucht und trägt mit seiner Arbeit und seiner
Person zum Erreichen des unternehmerischen Erfolgs bei
– sei es Putzfrau oder Chefarzt-
und verdient somit die gleiche freundliche und respektvolle Behandlung.

Wie der Herr so's Gescherr - Führen durch Vorbild
Merkmal 6. Freundlichkeit, Benehmen u. Respekt -s. 3 v. 3-

"Benehmen ist ein Spiegel,
in dem jeder sein Bild ausstellt." Johann Wolfgang von Goethe

Manager, die sich nicht zu benehmen wissen, beeinträchtigen das Betriebsklima negativ, gefährden das Unternehmensimage und verprellen Kunden.

- Eine Führungskraft, die während einer Projektgruppen-Präsentation eines Mitarbeiters lieber SMS-sendet, als zuzuhören, tötet nicht nur die Motivation, sondern zeigt, dass sie kein Benehmen hat.
- Ein Vorgesetzter, der einer alten Frau nicht beim Koffertragen hilft, sondern stattdessen an ihr vorbei durch die Tür stürzt hat in der Dienstleistung nichts verloren.

"Manieren machen den Menschen." Theodor Heck, Dt. Dichter

Inzwischen gibt es viele Nachkommen der 68-er Generation –die alles daran setzten, Konventionen zu zerbrechen- denen es an Benehmen und dem Gespür für zwischenmenschliche Beziehungen fehlt – die schlicht „un-erzogen“ sind.
Das Problem dabei ist, dass sie ja selbst kein „Unrechtsbewußtsein“ entwickeln können, weil sie gar nicht wissen, was sie falsch machen!
Und leider wirken auch schlechte Vorbilder!
Probleme der Führungsspitze setzen sich nach unten fort.



Wie der Herr so's Gescherr - Führen durch Vorbild
Merkmal 7. Zuhören können und offen kommunizieren -s. 1 v. 6-

Offene Kommunikation schafft Vertrauen.



Dazu gehört, klar und unmißverständlich zu sagen, was man als Führungskraft fordert und verlangt , z.B. durch gemeinsam erarbeitete **Zielvereinbarungen** und dem Mitarbeiter ein direktes feed-back zu geben, z.B. in Form einer **Leistungsbeurteilung**.



Und umgekehrt schafft die **Beurteilung des Managements** durch eine **Mitarbeiterbefragung** zusätzliche Glaubwürdigkeit.

Wie der Herr so's Gescherr - Führen durch Vorbild
Merkmal 7. Zuhören können und offen kommunizieren - S. 2 v. 6 -

Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter „wert schätzen“, ziehen diese in Entscheidungsfindungen ein und fragen sie nach ihrer Meinung und Einschätzung.



Um dabei aber keine „Gefälligkeitsantworten“ zu bekommen, muß ein **Beziehungsvertrauen** vorhanden sein, in dem jeder angstfrei seine Meinung äußern kann.



Dieses Vertrauen stellt sich ein, wenn Führungskräfte wirklich zuhören und auch Kritik annehmen.



Wie der Herr so's Gescherr - Führen durch Vorbild
Merkmal 7. Zuhören können und offen kommunizieren - S. 3 v. 6 -

Offen und direkt ihre Meinung äußern zu können, ist für die meisten Mitarbeiter das Fundament eines guten Betriebsklimas.



Eine Führungskraft, die dies vorlebt und das Mitdenken ihrer Mitarbeiter fördert, bekommt Einsatz und Engagement zurück.

Denn mit taktischen Ja-Sagern und stromlinienförmigen Kopfnickern überlebt kein Unternehmen im Wettbewerb.



Wie der Herr so's Gescherr - Führen durch Vorbild
Merkmal 7. Zuhören können und offen kommunizieren - Seite 4 v. 6 -

MEDITEXT KRANKENHAUSBERATUNG



Offen kommunizieren heißt auch, die Bedeutung jedes einzelnen Mitarbeiters zu analysieren und ihm zu vermitteln.

Es ist Aufgabe der Führungskraft darzustellen, welchen Beitrag der Einzelne zur Erreichung des Gesamtzieles leistet.

Der Mitarbeiter muß wissen = was tue ich in meiner täglichen Arbeit, um die Erwartungen/Anforderungen des Kunden zu erfüllen?

Jedem Mitarbeiter ist zu vermitteln, wie wichtig seine Arbeit als Einzelner für die Gesamtaufgabe ist

= z. B. Zusammenhang zwischen der Arbeit des Pförtners und dem "ersten Eindruck" des Kunden darstellen

= warum ist meine Tätigkeit/bin ich wichtig?

= was bewirke ich mit meiner Tätigkeit?

Dies in der täglichen Praxis zu kommunizieren, ist eine der wichtigsten Aufgaben einer Führungskraft!



Wie der Herr so's Gescherr - Führen durch Vorbild
Merkmal 7. Zuhören können u. offen kommunizieren - Seite 5 v. 6 -



Der Hunger nach Anerkennung

"Wenn ich mir überlege, warum ich morgens aufstehe, dann eigentlich nicht, weil ich Geld verdienen muß, sondern weil ich hoffe, dass an irgendeiner Ecke jemand steht und sagt: **"Das hast du gut gemacht."**" Führungskraftzitat



Deshalb kommunizieren Sie - geben Sie vor allem ein positives feed-back

Loben Sie aufrichtig
.. herzlich
.. rechtzeitig/situativ
.. angemessen
.. vor anderen
.. und verquicken Sie ein Lob nicht immer mit einem Tadel

Lob in der Wirklichkeit:
• Wenn ich nichts sage, ist es gut!

= wer nicht lobt,
hat das Recht zum Tadeln verwirkt !!!

• Bayerisches Lob:
Nicht geschimpft worden,
ist schon gelobt.

MEDITEXT KRANKENHAUSBERATUNG

Wie der Herr so's Gescherr - Führen durch Vorbild
Merkmal 7. Zuhören können und offen kommunizieren - Seite 6 v. 6 -

Chef nach dem Seminar



Mitarbeiter nach einer Prämierung



.... und zuletzt



Wie der Herr so's Gescherr - Führen durch Vorbild
Resümee

Fachliche Kenntnisse kann man sich aneignen, Managementwissen auch. Eine eigene Persönlichkeit zu entwickeln, ist dagegen sehr viel schwieriger.

Als Vorbild wird man aber nur dann anerkannt, wenn man über entsprechende menschliche Qualitäten verfügt.



Es lohnt sich daher, sich selbstkritisch zu beurteilen und an sich selbst zu arbeiten.

Jeder Führungskraft sollte der Satz von Alfred Herrhausen,
ehemaliger Vorstandsvorsitzender der Deutschen Bank AG,
ein ständiger Begleiter sein:

**„Wir müssen das, was wir denken, auch sagen,
wir müssen das, was wir sagen, auch tun,
und wir müssen das, was wir tun, auch sein.“**

HERDITEXT MARKENWALDSTADT