

## Bis zu 25% mehr Produktivität, Umsatz, Effizienz und Leistung

Die Wirtschaft befindet sich im Aufschwung, der Konjunkturklimaindikator erreicht einen Spitzenwert, die Zukunftsaussichten stimmen positiv.

**Aber**, die Mitarbeiterzufriedenheit ist niedriger als vor 5 Jahren, 85% der Mitarbeiter sind unzufrieden mit ihrer Arbeit bzw. ihrem Arbeitgeber, jeder fünfte hat innerlich gekündigt, die Masse der Mitarbeiter macht Dienst nach Vorschrift, Krankheitsstände sind teilweise alarmierend, Fluktuationskosten erheblich. Noch schmerzlicher ist die Erkenntnis der Forschungen, dass 21% der Mitarbeiter als „aktiv unengagiert“ eingestuft werden müssen. Das bedeutet, diese Mitarbeiter zeigen unerwünschtes Verhalten zu Lasten der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit. Vor der Suche nach geeigneten Lösungen, ein kurzer Blick auf die Zahlen der Produktivitätsstudien zum Zusammenhang von Mitarbeiterzufriedenheit und Produktivität, die sich in den letzten Jahren nur marginal verändert haben: Die Studien sprechen von bis zu 9 Milliarden unproduktiver Stunden, was zu einem wirtschaftlichen Schaden von jährlich 220 Milliarden Euro führt. Die nächste Herausforderung, Anstrengung, Krise, Veränderung kommt bestimmt, das bedeutet wir brauchen ein nachhaltiges Konzept, das gerade dann auf die optimale Leitungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft aller Mitarbeiter vertrauen kann, wenn es **notwendig** ist.

### Pflege der Ressource statt Ex und Hopp!

Die Frage nach der Schuld führt nicht zum Ziel, sie führt zu Vorwürfen, Rechtfertigungen, Stress, Zeitverlust, Energieverschwendung. Der Perspektivwechsel führt zum Glaubenssatz: Menschen wollen gute Leistung erbringen, haben den Willen, zum Erfolg des Unternehmens beizutragen. Der Perspektivwechsel macht den Blick frei auf die ungenutzten Reserven, auf sinnvollere und effizientere Nutzung der Milliarden verschwendeter Stunden und Milliarden verbrannter Euro. Was noch schlimmer wiegt, zusätzlich gibt es Incentives, Bonifikationen, Dienstfahrzeuge, Gehaltserhöhungen, betriebliche Sonderleistungen; (extrinsische Motivation) ein kostspieliges Paket allzu gängiger Motivationsspritzen. Zusätzliche Kosten, immer mehr vom Gleichen, die Wirkung leider gleich null. Monetäre Anreize verpuffen kurzfristig, die geforderten Höchstleistungen werden nicht erbracht, aber die entscheidende Frage bleibt: Werden die Höchstleistungen auch abgerufen? Die simple Antwort: So nicht!! Forderungen sind für Mitarbeiter

dann psychologisch verdaulich, nachvollziehbar, wenn die eigenen Wünsche und Ziele in einer Art und Weise gepflegt werden, die die schlummernden Reserven energetisch freisetzen.

Es stellt sich nicht die Frage nach dem Was sondern nach dem Wie?! Optimale Förderung bedeutet Wertschätzung, Akzeptanz, Respekt. Pflege bedeutet gesundheitsförderliches Führen. Gesundheitliches Führen ist ein ökonomisches und strategisches Thema. Der Schlüssel zur Produktivität liegt im Perspektivwechsel von Führung.

### Imperative gesunder Führung

- ✓ Erkenne dich selbst!
- ✓ Kommuniziere!
- ✓ Lasse los!
- ✓ Halte schwierige Situationen aus!
- ✓ Initiere und leite Veränderung ein!
- ✓ Schaffe Klarheit und Transparenz!
- ✓ Treffe Entscheidungen und gebe Orientierung!
- ✓ Stehe Menschen positiv gegenüber und wertschätze Sie!
- ✓ Begeistere Menschen!
- ✓ Sei Vorbild!

Die Arbeitsbedingungen sind ein wichtiger Treiber von Gesundheit und Unternehmenserfolg. Zu diesem Ergebnis kommen ebenfalls die erwähnten und andere Untersuchungen und Forschungen. Zentrale Hebel für den Unternehmenserfolg sind die Förderung sozialer Kompetenz auf Seiten der Mitarbeiter und Förderung des mitarbeiterorientierten Führungsverhaltens. Auf beiden Feldern bestehen gravierende Defizite! Misstrauen und fehlende innere Überzeugung von den Zielen des eigenen Tuns führen zu hohen Kontroll- und Entscheidungskosten und gehen zu Lasten des Wohlbefindens und der Gesundheit. Eine Führung, die auf die Pflege einer mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur baut, steigert das Image, steigert die innere Bindung der Mitarbeiter an seine Aufgabe und sein Unternehmen, erhöht in erheblichem Maße die Wettbewerbsfähigkeit und die Attraktivität des Unternehmens.

### Kommunikation als zentrales Führungsinstrument!

Hand aufs Herz. Wenn das was Sie tun, zum Erfolg und zum Wohlbefinden führt, dann brauchen Sie keine Neuorientierung. Haben

Sie jedoch Stress, leiden Sie unter burn-out, bore-out, Übergewicht, Rückenschmerzen, oder was Ihnen sonst noch wehtut, dann ist die Frage, reicht das Schmerzensgeld noch aus oder wollen Sie in Ihrem und im Interesse des Unternehmens eine Neuausrichtung. Die gute Nachricht, Sie können die Veränderung selber einleiten. Sie können durch Ihr tägliches Tun und Reden Menschen vermitteln, dass sie wertvoll sind, gebraucht werden, einen Nutzen erfüllen, etwas Sinnvolles für sich und Andere zum Wohle des Unternehmens und der Gesellschaft beitragen. Der Nebeneffekt, Ihr wertschätzendes Verhalten wird Ihnen wiedergespiegelt, Ihnen geht es ebenfalls besser, auch Sie erleben sich als wertvoll und setzen Energien frei. Bevor wir jetzt zum Rezept kommen, ein kleiner Exkurs in die Welt der Medizin. Im Spiegel vom 14.02.2011 „Wenn Ärzte irren“ wird eindringlich an Geschichten, in denen es buchstäblich um Leben und Tod geht, belegt, wie wichtig, überlebenswichtig es ist, dass man viel wissen muss, um eine richtige Diagnose zu stellen und um eine heilsame Therapie einleiten zu können.

Der Arzt müsste fragen, fragen, fragen, reden, zuhören, nachfragen und wieder von vorne... Redlichkeit: Er hat keine Zeit, nimmt sich keine Zeit, läuft gestresst von A nach B. Übernimmt oft Ergebnisse aus Akten, Vorberichten, Röntgenbildern etc. **Resultat bekannt!** Das Rezept für Sie als gesundheitsfördernde Führungskraft: Reden Sie miteinander, reden Sie mit Ihren Kollegen auf der gleichen Ebene, reden Sie mit der Geschäftsleitung, reden Sie mit Ihren Mitarbeitern, reden Sie mit Ihren Kunden, reden Sie mit Menschen, die anderer Meinung im Unternehmen sind als Sie. Reden Sie miteinander, gestalten Sie den interdisziplinären Gedankenaustausch. Zeigen Sie ehrliches Interesse an der Meinung, der Sichtweise des Gegenübers, lassen Sie Ideen und Anregungen zu. Im Umfeld der Resonanz erfährt der Wertschätzung, der Wertschätzung schenkt. Installieren Sie durch ihr Vorbildverhalten eine **Lobkultur**.

Nichts ist so selbstverständlich, dass es nicht verdient hätte, gelobt zu werden. Vermischen Sie nicht Lob mit Kritik. Führen Sie transparente, sachliche Kritikgespräche, nutzen Sie Problemlösungsgespräche als Instrument für eine wertorientierte Führung, die Ihre Mitarbeiter mehr und mehr in die Verantwortlichkeit unternehmerischen Tuns entlässt. Sprechen Sie möglichst oft über das, was Sie wollen, was und wie es gehen soll. Verstärken Sie alles, was im Denken und Handeln dem Ziel dient. Geben Sie klare und nicht interpretierbare Leitlinien, die zeigen wo das Ziel ist, wie es konkret zu erreichen ist, was der einzelne dazu beitragen kann und woran genau erkennbar ist, dass das Ziel erreicht ist. Trauen Sie Ihren Mitarbeitern etwas zu, trauen

Sie Ihren Mitarbeitern. Wer Selbstvertrauen zeigt und hat, der kann auch Vertrauen schenken.

### Garanten der Produktivität

- ✓ **Lobkultur statt Kritikkultur installieren**
- ✓ **Über/ Unterforderung vermeiden**
- ✓ **Standards, Leitlinien als Orientierungshilfe schaffen**
- ✓ **Entscheidungs- und Handlungsspielräume geben**
- ✓ **Freiheit im Denken und Handeln zulassen**
- ✓ **Ideen und Ressourcen fördern, aufgreifen, umsetzen**
- ✓ **Dauerhaftes Feedback in alle Richtungen geben und einfordern Fragen stellen, Aktiv Zuhören, Fragen stellen**
- ✓ **Raum und Zeit für Erfahrungsaustausch geben und installieren**
- ✓ **Aufgabenbewältigung in Abstimmung mit anderen fördern und fordern**

### Der kleine, aber feine Unterschied des Erfolgs

Das ist ja so einfach. Das haben wir schon immer gewusst. Das klappt bei uns nicht, weil? Wenn immer die anderen und die Umstände schuld sind Das Üben, das tägliche Tun in kleinen Schritten, den Anfang bei sich selbst suchen und machen, das sind die Schritte des erfolgreichen Weges, das ist der feine Unterschied, das macht den Unterschied zwischen produktiv und unproduktiv aus. Das Gespräch suchen, sich die Frage stellen, welchen Mitarbeiter will ich wofür loben, meine Anerkennung aussprechen. Mit wem will ich fair und wertschätzend ein Gespräch zur Lösung für ein Problem oder eine Aufgabe führen? Wann nehme ich mir dazu die Zeit? Steht das in meiner To-Do-Liste? Wo kann ich aufgaben- und verhaltensbezogenen intrinsisch motivierend Lenken und Leiten? Wo kann ich mehr Handlungsspielraum gewähren? Wo kann ich den Mannschaftsgeist fördern? Wo liegen hier meine Stärken, wo sind meine Reserven. Wie sieht mein Umsetzungsplan aus? Üben, üben, trainieren, trainieren, coachen, coachen, was auch immer für sie passend ist. Es kommt auf das Wie an, es muss aus der Praxis für die Praxis sein, pragmatisch, direkt umsetzbar, nicht interpretierbar, wertschätzend, ziel- und ergebnisorientiert.

Klare Leitlinien, Standards, verbindlich, nachvollziehbar, müssen verständlich für alle kommuniziert sein, von der Geschäftsführung bis zu jedem einzelnen Mitarbeiter, egal in welcher Funktion.

Dem strategischen Management und den Führungskräften auf den unterschiedlichen Ebenen kommt eine unabdingbare Verantwortung für die erfolgreiche Umsetzung des Perspektivenwechsels zu. Wissen tun es scheinbar viele, aber wer setzt sie um? Die Ergebnisse der Studien sprechen eine eindeutige Sprache.

Die Unternehmen, die sich bewusst für den Perspektivwechsel entscheiden, die täglich ihre Qualität der Führung daran messen, ob sie gesund für die Menschen und die Bilanz ist, erfreuen sich steigender Produktivität und Mitarbeiterzufriedenheit. Nach dem Prinzip von Peter F. Drucker: „If you can't measure it, you can't manage it.“ Messbar in gestiegenen Terminquoten, erhöhten Abschlussquoten, Sinken des Krankenstandes, geringere Fehlzeiten, weniger Pausen, besserer Qualität, bis zu 25% mehr Effizienz im Selbstmanagement, Anstieg der Verbesserungsvorschläge aus der Mitarbeiterschaft, freundlichen Gesichtern, zufriedenen Kunden, hoher Nachfrage von qualifizierten Bewerbern, neuen Kunden, am gestiegenen Image des Unternehmens. Ihre Mitarbeiterzufriedenheit ist hoch, jeder bringt sein Bestes, jeder weiss um seinen Wert und seine Wichtigkeit. Zu schön um wahr zu sein. Probieren Sie es aus, sie werden überzeugt sein. Ihre Zukunftsaussichten sind positiv.

### Und übrigens: Die nächste Krise kommt bestimmt!?



Dietmar Heer  
Trainer, Berater und Coach berät erfolgreich  
mittelständische Unternehmen im Bereich Führungs- und Vertriebs-  
training. Weitere Informationen und Terminvereinbarung:

Heer Consulting 0221 4006830 [www.heer-consulting.de](http://www.heer-consulting.de)



# Gesunde Führung – Gesunde Bilanz