

Welche FÜHRUNGSKRÄFTE braucht die Zukunft?

Die Art des Führens hat sich in den letzten 20 Jahren nicht nur verändert – sie hat eine totale Transformation durchlaufen. Entdecke hier, wie du heute erfolgreich führst und warum deine MitarbeiterInnen ein bisschen wie Orchideen sind. Ein Artikel der Trainerin und Moderatorin Nina Wiesinger.

Es gab eine Zeit, in der Führungsarbeit grundsätzlich mit Wissen verbunden war. Der Meister war immer Experte seines Faches und verfügte über die Erfahrung vieler Jahre im operativen Geschäft. Führungskräfte wurden damals vor allem aus dem Team heraus entwickelt – und das nicht nur in Familienbetrieben. Der Leitsatz „Wissen ist Macht“ bildete ein unerschütterliches Fundament der Führungsrolle. Die Meister behielten ihr umfangreiches Know-how aus verschiedenen Gründen jedoch oft für sich.

WACHSTUM, WANDEL UND DIGITALISIERUNG

Das Wachstum von Unternehmen machte es notwendig, mehrere Führungskräfte zu beschäftigen, die für unterschiedliche Aufgaben, Ziele und Projekte verantwortlich zeichneten. Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben diese Führungskräfte gefordert – und nur selten gefördert.

Zur Veränderung dieses Führungsleitbilds über die letzten Jahre haben die Digitalisierung und das World Wide Web einen wesentlichen Beitrag geleistet. Fast alles kann heute nachgelesen, gegoogelt oder auf YouTube angesehen werden. Zu jedem Produkt finden sich unterschiedliche Blickwinkel, Produkt- und Preisvergleiche, Vor- und Nachteile, Rezensionen und vieles mehr. Die Mitarbeiter sind somit eigenmächtig zu fachlichen Experten in ihren Bereichen geworden und oftmals verfügen die Kunden über ein noch breiteres Produktwissen als die Verkäufer selbst.

EINE ANTWORT REICHT NICHT MEHR

Über die Zeit sind die Hierarchien in Unternehmen flacher geworden, die Verantwortungsbereiche der Mitarbeiter größer und umfangreicher. So einige im Team haben Budgetverantwortung bekommen. Und das ist gut so. Aus dem Fordern wurde die Stärkung einer ganz anderen Kompetenz: der Eigenverantwortung.

Die Antwort auf eine Frage zu haben, war nicht mehr ausreichend. Auf einmal ging es darum, eigene Entscheidungen zu treffen und für den jeweiligen Bereich Empowerment zu bekommen. Eine Möglichkeit des Mitgestaltens wurde eröffnet, was Jahre davor undenkbar gewesen wäre.

Plötzlich war eine neue Welt des Arbeitens da: Mitarbeiter mit anderen Möglichkeiten, Chancen und grenzenloser Freiheit, wie es schien. Für die einen spannend, für die anderen Chaos

und für wieder andere Teammitglieder eine vollkommene Überforderung.

EIGENVERANTWORTUNG UND UMSETZUNGSSTÄRKE

Mitarbeiter wurden von jetzt auf gleich nicht mehr an ihrer fachlichen Kompetenz, sondern an ihrem Führungsverhalten und ihren Umsetzungsfähigkeiten gemessen. Weg von der Zeitmessung, hin zur Umsetzungsstärke. Oh Schreck! Der Welpenschutz war weg. Unternehmerisches Denken, Vision, Mission und Zielsetzungen waren plötzlich Thema. Unternehmenswerte wurden zu Schlagworten, Unternehmenskultur stand an der Tagesordnung und Employer-Branding ist auf der Prioritätenliste ganz nach oben gerückt. Die Mitarbeiter haben sich nicht mehr beim Unternehmen beworben, sondern umgekehrt, die Unternehmen bei den (potenziellen) Mitarbeitern.

Was ist passiert? Wo sind all die Menschen hin, die Jobs gesucht haben? Wo sind die gut bezahlten Positionen hin, in denen zusätzliche Leistungen den Job erst so richtig attraktiv gemacht haben? Gute Frage. Nächste Frage.

MITARBEITER REGELMÄSSIG GIESSEN

Arbeitnehmer verlangen plötzlich nach Aufmerksamkeit, Respekt, Wertschätzung und Anerkennung. Wann hat sich die Medaille gedreht? War all das nicht genau das, was zuvor Führungskräfte von ihrem Team eingefordert und verlangt haben?

Eine gesunde Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter lässt sich gut mit der Pflege einer Orchidee vergleichen. Die Orchidee kann auf Palmen hoch über sich selbst hinauswachsen. Sie wächst und gedeiht, wenn sie auf das richtige Umfeld trifft, die richtigen Nährstoffe bekommt – und persönliche Aufmerksamkeit.

Es ist nicht viel Aufmerksamkeit, die eine Orchidee braucht. Doch sie braucht die richtige. Nur 20 Minuten in der Woche und ein individuelles Verständnis für ihre Bedürfnisse. Einmal in der Woche ein Wasserbad für die Wurzeln, den richtigen Topf, damit die Wurzeln auch Licht bekommen, einen Zuschnitt, wenn Blüten verblüht sind, um wieder neue Knospen entfalten zu können. Wenn die Wurzeln aus dem Wasserbad genommen werden, diese abtropfen lassen und erst dann wieder in den Topf stellen. Wer mag schon kalte Füße und beengte Räume für die persönliche Entfaltung?

Mitarbeiter sind ganz ähnlich zu pflegen: 20 Minuten Aufmerksamkeit, persönlicher Austausch und Feedback sowie empathisches Zuhören zeigen Wirkung. Die persönliche Geschichte? Einfach mal gelten lassen, ohne sie anzuzweifeln oder schon eine Lösung in Gedanken zu haben, die schnell auf der Zunge zu einem Wort geformt und auf dem Silbertablett serviert wird.

Mitarbeiter entfalten sich und blühen auf, wenn man sie lässt. Fragen stellen, Interesse zeigen, das Gegenüber auf seinem Weg begleiten und es Wege finden lassen sowie stolz auf die eigenen Erfolge sein. Durch den Erfolg folgt der Mitarbeiter – identifiziert sich mit dem Unternehmen, kann örtliche Veränderungen besser annehmen und zum Beispiel das mobile Arbeiten und das Homeoffice als Chance statt als Belastung sehen.

NICHT BEHINDERN, CHANCEN ERÖFFNEN

Der goldene Schlüssel steckt in der Beziehung, im stetigen, wöchentlichen Austausch zwischen der Führungskraft und den Mitarbeitern, genauso wie zu allen Stakeholdern eines Unternehmens, Kooperationspartnern und Kunden/Gästen. Für Menschen jeder Position zählt die Beziehung. Ziehen kann in zwei Richtungen erfolgen und viel Kraft kosten. Die Unternehmensausrichtung stimmt, wenn Orientierung gegeben ist, das gemeinsame Ziel klar ist, die Aufgaben den Kompetenzen entsprechend verteilt sind und alle an einem Strang ziehen. Kennt das Gegenüber die Big 5 (Offenheit, Gewissenhaftigkeit, Extra-



Nina Wiesinger: Mitarbeitern Aufmerksamkeit zukommen lassen. Nicht zu viel, aber beständig. Dann werden sie wie Orchideen.

version, Verträglichkeit und Verletzlichkeit)? Das, was man im Leben erreichen will? Es gilt, daran zu denken: Bevor es ein Du überhaupt geben kann, muss es ein Ich geben.

Strahlt man Sicherheit, Ruhe, Klarheit und Orientierung in seiner Position aus, haben die anderen Personen in dem Umfeld das auch. Wenn man seine Mitarbeiter kennt, ihre Stärken, ihre Ziele, ihre Big 5 – und diese sichtbar macht, kann man die Rolle als Führungskraft für die Zukunft neu definieren und das neue Führungskonzept und den Fokus kommunizieren.

Nutze jetzt den Führungs-Change als Führungs-Chance, den mobilen Unternehmenskultur-Change als Unternehmens-Chance.

Gönne dir und deinem Team gemeinsame Zeit und neue Rahmenbedingungen. Geht gemeinsam zurück an den Start. Es war nie eine bessere Zeit als jetzt. Ein kleiner Schritt zum Ursprung, zum Kerngeschäft, zum Kunden und zu den Mitarbeitern – ein großer Hebel für das Unternehmen. Egal, was alles kurz zuvor noch undenkbar und unmöglich gewesen sein mag: Gemeinsam eröffnet ihr neue Chancen.

Nina Wiesinger ist auf Unternehmens-Coaching und Moderation spezialisiert. Info: www.denkmallaut.at

impresum

Medieninhaber und Verleger:
 Manstein Zeitschriftenverlagsges.m.b.H. | Verlagsort/Anschrift Medieninhaber/Redaktion/
 Euro Plaza 5, Gebäude J, Kranichberggasse 4, 1120 Wien | Tel.: +43/1/866 48-0, Fax: DW -100
 Internet: www.manstein.at | E-Mail: office@manstein.at
 Geschäftsführung: Mag. (FH) Markus Gstöttner
 Herausgeberin: Manstein Zeitschriftenverlagsges.m.b.H.
 Manstein Zeitschriftenverlagsges.m.b.H., eine 100% Beteiligung der dfv Mediengruppe,
 Frankfurt/Main
 Sprecher der Geschäftsführung Deutscher Fachverlag GmbH: Peter Esser, Sönke Reimers
 Hersteller: Friedrich Druck & Medien GmbH, Herstellungsort: Zamenhofstraße 43, 4020 Linz
 Chefredaktion Verlagsbereich Touristik: Mag. Thomas Schweighofer
 Anzeigenleitung Verlagsbereich Touristik:
 Manuela Sommer (m.sommer@manstein.at)
 Chefredakteur: Mag. (FH) Axel Schimmel ([sax](mailto:sax@hgvraxis.at)) (a.schimmel@hgvraxis.at)
 Mitarbeiter Redaktion: Mag. Thomas Schweighofer, Harald Lanzerstorfer (hal),
 Mag. Liliane Zillner (liz), Mag. Martina Wenger (mawe)
 Lektorat: Julie & ich
 Postanschrift Redaktion: HGV PRAXIS, Postfach 37, 5027 Salzburg
 Anzeigen: Manuela Sommer (m.sommer@manstein.at)
 Anzeigensekretariat: Xhuljeta Jonuzi (x.jonuzi@manstein.at)
 Layout: Georg Vorstandlechner (g.vorstandlechner@manstein.at)
 Cover-Bild: Axel Schimmel
 Postanschrift Anzeigen:
 HGV PRAXIS, EURO PLAZA 5, Gebäude J, Kranichberggasse 4, 1120 Wien, Eingang J1, 2. Stock,
 Tel.: +43 1 866 48-0
 E-Mail Büro: office@hgvraxis.at
 Bestellservice: +43 1 866 48-511
 Druckauflage: 9.030
 Impressum gemäß §25 MedienG ist unter
www.hotelundtouristik.at/service/impressum abrufbar



Beratung & Planung



Wir gestalten Kulinarik mit Begeisterung!

www.ronge-partner.at