



**Wirtschaftlich  
und präzise**

12



**Dem Verbraucher  
Rechnung tragen**

14



**Das World Wide Web  
richtig nutzen**

26

# D I C H T !

**TRIALOG DER DICHTUNGS-, KLEBE- UND ELASTOMERTECHNIK**

02-2013 | € 8,50





# Führungs-Fitness

## Eine wichtige Stellschraube für die Unternehmensentwicklung

**STRATEGIE – Die Rahmenbedingungen für Führung haben sich verändert. Was gestern noch als „gute Führung“ galt, funktioniert heute nur noch bedingt. Moderne Mitarbeiterführung erfordert es, neben hoher Leistung und Effizienz, die Mitarbeiter individuell zu fördern und sie dabei zu unterstützen, ihre Stärken und Potenziale weiterzuentwickeln. Führungskräfte geraten heute daher immer mehr in einen schwierigen Spagat.**

Als Anforderungen an „gute Führung“ gelten heute: professioneller führen, weniger „drücken“, effektiv und zielorientiert agieren und sowohl ambitionierte Ziele als auch ein Top-Betriebsklima gleichermaßen erreichen. Diesen Erwartungen gerecht zu werden, stellt moderne Führungskräfte – neben ihren sonstigen Aufgaben – vor eine zusätzliche Herausforderung. Damit dieses gelingt, bedarf es eines Repertoires erfolgswirksamer Führungsmethoden.

### Das Führen fällt schwer

Die Übernahme einer Führungsposition ist ein deutlicher Einschnitt in die berufliche Laufbahn von Ingenieuren und Technikern. Sie verfügen häufig über ausgezeichnetes

betriebswirtschaftliches oder technisches Fachwissen und unternehmerische Kompetenz. Schwer fällt jedoch vielen speziell das Führen von Mitarbeitern. Dies erfordert nochmals ganz andere Fähigkeiten wie z.B. Gesprächstechniken, Zielformulierungen, Delegation, Mitarbeiter- und Kritikgespräche, Umgang mit Konflikten und Team-Dynamik sowie ein effizientes Selbstmanagement – um nur einige namentlich zu benennen. Die gute Nachricht ist, diese Kompetenzen sind erlern- und trainierbar. Unternehmen sollten deshalb sowohl ihren Führungskräftenachwuchs gezielt auf die Übernahme einer Führungsposition vorbereiten als auch ihre erfahrenen Führungskräfte kontinuierlich schulen.

### Oft beklagte Führungsprobleme

Die Erfahrungen in verschiedenen Unternehmen zeigen »1, was Mitarbeiter an ihren Führungskräften am meisten bemängeln. Auf Platz eins steht, dass Führungskräfte keine Zeit für Führung und damit für ihre Mitarbeiter haben – gefolgt von einer Reihe weiterer Kriterien »2. Im Umkehrschluss sind diese Punkte ein pragmatischer und praxisorientierter Sieben-Punkte-Leitfaden für Führungskräfte.

### Wie gute Führung schrittweise gelingt

Am Anfang guter Führung steht eine begeisterte Vision. Sie klärt die für ein Team und für den Einzelnen bedeutsamen Fragen:

- Wozu gibt es uns?
- Wofür lohnt es sich, zusammenzuarbeiten?
- Für wen sind wir wichtig?

Dies so zu vermitteln, dass es wirklich angenommen und verstanden wird, bedarf dann allerdings mehr als einer E-Mail. Hier braucht es Zeit, mit dem Einzelnen und mit dem Team ins Gespräch zu kommen, einen wirklichen Dialog zu führen, Fragen zu klären und Verstehen sowie Akzeptanz zu erreichen. Ein lohnender Gewinn dieses intensiven Auseinandersetzens ist häufig, dass man auf diese Weise neue Wege zur Umsetzung entdeckt, an die man als Führungskraft so vielleicht noch gar nicht zu denken gewagt hätte. Und dies wiederum kann den einen oder anderen zeitintensiven Umweg ersparen.

Die gemeinsam akzeptierte Vision in klare Ziele „herunterzubrechen“, ist der nächste Schritt guter Führung. Die Ziele sollten dabei sowohl herausfordernd sein als auch in ihrer Erreichbarkeit für machbar gehalten werden. Ein Schlüsselsatz guter Führung ist hier „...das ist, was wir gemeinsam erreichen wollen und dies ist Ihr Beitrag dazu!“ Ziele alleine reichen nicht, vielmehr muss der/dem Einzelnen klar sein, welchen konkreten und wertvollen Beitrag sie/er zu dem gemeinsamen Unternehmenszweck leisten kann und soll. Und deshalb ist ein weiterer hilfreicher Satz guter Führung „...und deshalb erwarte ich von Ihnen folgendes Ergebnis bis zum...!“ Wichtig ist dabei zwischen „nice-to-have“ und „need-to-have“ zu unterscheiden. Nur was vor dem Hintergrund der gemeinsam akzeptierten Vision zieldienlich ist, sollte auch gefordert werden.

Im nächsten Schritt sollte dann ein gemeinsamer strukturierter Umsetzungs- oder Pro-

»1 Stufen guter Führung – gute Führung motiviert Mitarbeiter mehr als Geld

#### eine begeisterte Vision, mit Zeit kommuniziert

Wozu gibt es uns? Wofür lohnt es sich zusammenzuarbeiten? Für wen sind wir wichtig?

#### klare Ziele: herausfordernd und machbar

„Das ist, was wir gemeinsam erreichen wollen und dies ist Ihr Beitrag dazu!“

#### klare Kommunikation

„und deshalb erwarte ich von Ihnen folgendes Ergebnis bis zum...!“

#### strukturierter Umsetzungs- oder Projektplan

Ergebnisse und Leistungen, Fertigungstermine sowie Zwischenschritte

#### regelmäßige Kommunikation

regelmäßig nachfragen, sich informieren, kontrollieren, Anerkennung zeigen

#### regelmäßiges Feedback

ob die gesetzten Ziele/Leistungen (nicht) erreicht sind

#### zieldienlich entscheiden und Konflikte managen

Richtung, Orientierung, Sicherheit, Vertrauen erzeugen

keine Zeit

unklare oder fehlende Zielvorgaben

mangelnde Kommunikation

keine Entscheidungen

„macht alles selbst“

zu wenig Lob

ausweichen in Konflikten

jektplan abgestimmt und beschlossen werden, mit dem die zu erwartenden Ergebnisse und Leistungen, die Fertigstellungstermine sowie die Zwischenschritte festgehalten werden. Je nach Selbständigkeit des einzelnen Mitarbeiters kann dies mit mehr oder weniger Freiraum, mit mehr oder weniger Eigenverantwortlichkeit und mit mehr oder weniger Anleitung erfolgen.

### Gute Kommunikation – das Öl im Getriebe

In der dann folgenden Phase macht eine regelmäßige Kommunikation gute Führung aus. Deutlich machen, dass es die Führungskraft ernst meint und sowohl hinter den Zielen als auch hinter dem Team steht, ist hier der zentrale Erfolgsfaktor. Hilfreich ist es z.B., regelmäßig nachzufragen, sich zu informieren und häufig zu kontrollieren. Denn wer nicht kontrolliert, hat auch keinen glaubhaften Anlass zu loben, d.h. Anerkennung und Wertschätzung zu zeigen.

Gute Führung macht Leistung sichtbar. Dies heißt insbesondere regelmäßig Feedback zu geben, ob die gesetzten Ziele erreicht worden sind und die geforderte Leistung erbracht worden ist. Feedback wird in Form von Anerkennung, Würdigung oder Wertschätzung sowie „feiern“ von (Zwischen-)Erfolgen gegeben. Genauso konsequent und akkurat ist dann Feedback zu geben, wenn die gesetzten Ziele und geforderten Leistung nicht termingerecht erbracht worden sind. In diesem Fall sind dann zusätzlich Maßnahmen zur Leistungsverbesserung und Termineinhaltung zu vereinbaren.

### Führen heißt Richtung geben

Keine Entscheidungen treffen oder Konflikten ausweichen, gibt keine Richtung, keine Orientierung, keine Sicherheit und kein Vertrauen. Doch genau dies macht gute Führung u.a. aus und ist eine Voraussetzung für Leistung. Gute Führung entscheidet, um Orientierung zu geben und Sicherheit zu bieten. Insbesondere in Situationen, die gerade nicht klar sind und in denen dennoch Leistung erbracht werden soll. Entscheidungen sind dann so zu treffen, dass von den gegebenen Optionen diejenige gewählt wird, die in Bezug auf die gemeinsam akzeptierte Vision und die gesteckten Ziele, am zieldienlichsten ist. Eine jede Entscheidung ist dann vor dem Hintergrund ihrer Zieldienlichkeit auch immer sachlich begründbar.

Eine unlängst von StepStone in Kooperation mit der Hay Group veröffentlichte Studie unter Fach- und Führungskräften zeigte, dass gute Führung Mitarbeiter mehr motiviert als Geld. Für 53% der Befragten zählten Führungskräfte, die sie fördern und fair behandeln, zu den stärksten Antrieben für gute Leistungen. Ein schlechtes Arbeitsklima würde 86% der Befragten zu einer Kündigung bewegen. Ein Einkommen, das sich woanders um 20% steigern ließe, wäre nur für 29% ein Kündigungsgrund.

### Talente im umkämpften Arbeitsmarkt gewinnen

Gute Führung gewinnt vor dem Phänomen des demografischen Wandels eine zusätzliche Bedeutung. In dem bevorstehenden

„Wett-Werben“ um die Talente und Experten am Arbeitsmarkt, für die gerade kleinere und mittlere Unternehmen gegenüber den großen Markenunternehmen eine ungünstigere Ausgangsposition haben, wird es einerseits darauf ankommen, wie gut die Führungskultur im Unternehmen ist. Andererseits kann gerade die Qualifikation des Führungsnachwuchses wie auch der erfahrenen Führungsmannschaft zum entscheidenden Faktor bei der Arbeitgeberwahl werden. Denn auch in einem Arbeitnehmermarkt der Zukunft dürften ein gutes Qualifizierungsangebot und ein konstruktives Arbeitsklima, basierend auf guter Führung, nicht an Bedeutung verlieren. Im Gegenteil, in einer Gesellschaft der Individualisierung wird dem mehr und mehr Bedeutung zukommen.

Aber wie können sich gerade kleinere und mittlere Unternehmen, die oft über keine großen Abteilungen für Personalentwicklung verfügen, diesen Vorteil sichern? Hier bietet es sich an, diese Leistungen nicht von der Stange, sondern individualisiert und auf die jeweilige Unternehmenskultur angepasst von außen zuzukaufen.

Isgatec GmbH

www.isgatec.com



Von Dr. Klaus Michael Ullmann  
Selbständiger Management-Trainer,  
zert. Business Coach und Referent  
an der ISGATEC-Akademie

## Wer hat die passende Dichtung?

**Wir bevorraten nahezu alle STANDARD-, HYDRAULIK- UND PNEUMATIKDICHTUNGEN sowie div. Führungselemente.**

Diese sind in den meisten Fällen gegen bekannte Marken problemlos austauschbar. Sonderteile können wir dank eigener EXPRESS-FERTIGUNG kurzfristig liefern.  
TOP PREIS-LEISTUNGS-VERHÄLTNIS – auch für Wiederverkäufer von Interesse  
Wir liefern auch FFKM-O-RINGE und Formteile!

Wenn Zuverlässigkeit zählt...



**DTH-DICHTUNGSTECHNIK GmbH**

preisgünstig • schnell • zuverlässig

Josef-Bautz-Str. 20 | D-63457 Hanau  
Tel: 06181/550-81 | Fax: 06181/550-84  
MKumer@dth-dichtungstechnik.de  
www.dth-dichtungstechnik.de

**Flexibilität und Erfahrung sind unsere Stärken!**