

Führen im Textilpflegebetrieb

§ 1: Der Chef hat (nicht) immer Recht!

Der Chef weiß alles und lenkt alles. So war das früher. Doch die Chefrolle hat sich verändert. Er ist nicht mehr Dreh- und Angelpunkt im Team, muss bzw. darf Verantwortung abgeben. Personalexperte Wolfgang Zechmeister erläutert, wie das einer modernen Führungskraft gelingen kann.

Früher war alles besser! Wissen ist Macht – nichts wissen macht auch nichts. Überlassen Sie das Denken den Pferden, die haben den größeren Kopf! Solche Sprüche geisterten „früher“ durch die Büros und über die Flure – und in jedem Spruch lag etwas Wahrheit. Denn die „Welt“ war anders: einfachere Strukturen, sichere Planungszeiträume von drei bis fünf Jahren, überschaubares Zahlen-/Datenmaterial, viel Zeit für Entscheidungen und Kommunikation. „Früher“ war es ausreichend, wenn der Chef die Übersicht und das größte Wissen hatte. Doch durch Globalisierung, Digitalisierung, permanente Veränderungen und Wertewandel bei den Mitarbeitern muss die Chefrolle heute anders gelebt werden.

„Früher“ waren Mitarbeiter zufrieden, wenn sie das Gefühl hatten, dass sie es nirgendwo besser haben als bei ihrem aktuellen Arbeitgeber. Sie bekamen gute Karrierechancen und das Gehalt stieg in festgelegten und vorhersehbaren Stufen. Betriebszugehörigkeit bedeutete Macht, Sicherheit und Aufstieg. Es war üblich, dass sich Arbeitgeber und Mitarbeiter bis zur Rente treu blieben. Dafür arbeiteten

die Mitarbeiter den zurechtgelegten Stapel ab und widersprachen dem Chef nicht. Der Chef wusste und lenkte alles – eigenständiges Denken war verboten!

Die klassische Führungskraft ist mehr und mehr am Aussterben – was nicht nur mit dem Lebensalter der „alten Chefs“ zu tun hat. Dadurch, dass die Arbeitswelt komplexer, schnelllebig und globaler wird, wird sie für einen Einzelnen auch undurchschaubarer. Dies bewirkt, dass Führungskräfte mehr auf ihre Mitarbeiter angewiesen sind als andersherum. Und das macht aus der Führungskraft vielfach nur noch einen Coach am Spielfeldrand.

Wer schon seit langem Führungsaufgaben wahrnimmt und heute bei seinem Team noch immer eine akzeptierte, respektierte und erfolgreiche Führungskraft ist, wird im Rückblick feststellen, dass er sich in seinem Führungsverhalten verändert hat. Hat eine Führungskraft diese Veränderungen aus eigenem Antrieb vorgenommen und lebt diese Rolle, wird das von Mitarbeitern als ehrliches und authentisches Verhalten wahrgenommen. In einem erfolgreichen Team teilen sich

die Schlüsselpersonen (inklusive Führungskraft) Aufgaben und Verantwortung. Das gewährleistet, dass Veränderungen am Markt frühzeitig erkannt, Maßnahmen ergriffen und gefährlich werdende Situationen sowie Wettbewerber auf Distanz gehalten werden. Wer dies alles auf eine einzige Person konzentriert, wird scheitern. Denn alles auf eine Karte zu setzen, ist risikoreich.

Doch was macht ein „gutes Team“ aus? Das fängt bei der Personalauswahl an und geht bei der Personalentwicklung weiter (siehe [R+WTextilservice](#)-Ausgaben 12/2011 „Wenn's im Bewerbungsgespräch plötzlich eng wird“, 4/2014 „Der Gewinn liegt im (Personal-)Einkauf“, 11/2014 „Schätze im eigenen Betrieb: Potenzialanalyse, Nachwuchsförderung“, 2/2015 „Mitarbeitergewinnung: Wie KMU gegen die Großen punkten“). Wer in der Vergangenheit qualifizierte und motivierte Mitarbeiter gewinnen und an sich binden konnte und sie weiterentwickelt hat, profitiert heute davon. Denn das sind höchstwahrscheinlich die Fachexperten und Vertrauten, auf deren Schultern Verantwortung verteilt wurde und die dafür sorgen, dass nicht einer alleine die tragende Säule des Unternehmens ist. Geführt von einer Person, die kein Problem damit hat, dass der Mitarbeiter besser informiert und besser im Thema ist als die Führungskraft selbst.

Letzte Entscheidung bleibt immer bei der Führungskraft

Es gibt nur noch im Notfall „Befehle und Ansagen von oben“, die von den Mitarbeitern nur ausgeführt werden. Sie ak-



Verantwortung auf mehrere Schultern verteilen: Führungskräfte sollten lernen, ihren Mitarbeitern zu vertrauen.

Foto: Orlando Florin
Rosu-stock.adobe.com

zeptieren das nur im Ausnahmefall; das Gehalt ist kein Zugmittel mehr und lange Betriebszugehörigkeit ist kein Anreiz. Dafür sind eigenständiges Entscheiden, Mitsprache und Mitbestimmung gefragt. Das eigene Wissen und Können wird gezeigt und soll Anerkennung finden. Führungskräfte werden dadurch nicht überflüssig und haben letztendlich in wichtigen oder strittigen Angelegenheiten zu entscheiden. Die Gesamtverantwortung für alle Entscheidungen in einem Bereich liegt bei der obersten Führungskraft. Das wird auch so bleiben und wird von den Mitarbeitern nicht nur akzeptiert, sondern zu einem bestimmten Zeitpunkt im Prozess eingefordert.

Der Chef ist nicht mehr Dreh- und Angelpunkt im Team, sondern dessen Dienstleister, Coach und manchmal sogar Untertan. So wie im Sport: Der Trainer bestimmt Taktik und Vorgehensweise und stellt die besten Teammitglieder auf das Spielfeld. Er steht am Spielfeldrand und achtet darauf, dass jeder sein Maximum gibt und seine Position optimal erfüllt. Er greift ein, wenn die Vorgehensweise der Situation angepasst werden muss und unterstützt das Team, damit es gewinnt.

Teammitglieder zur Führung ermächtigen

Führung liegt damit nicht mehr nur in einer Hand. Vielmehr bedarf es mehrerer Teammitglieder, die in Teilbereichen führen können und wollen. Im Mikrobereich gehört dazu, dass jeder Mitarbeiter fähig ist, seinen eigenen Bereich selbstständig und eigenverantwortlich zu strukturieren, zu leiten, Entscheidungen zu treffen und „sein eigenes kleines Unternehmen zu führen“. Ganz nach unternehmerischen bzw. wirtschaftlichen Prinzipien.

Dadurch, dass die Verantwortung auf viele Schultern verteilt ist, wird das Unternehmen insgesamt intelligenter, flexibler und kann Veränderungen schneller in die Wege leiten. Keiner wartet auf den „entscheidenden Befehl von oben“, sondern kann in seinem Verantwortungsbereich selbst oder nach kurzer Rücksprache mit der jeweiligen Führungskraft handeln. Die Führungskraft wird dadurch zum Unterstützer und zum schnellen Entscheidungshelfer.

Das hört sich einfach an – das Problem in der Praxis liegt jedoch im „Loslassen“ vieler Chefs. Diese wissen zwar, dass sie Verantwortung abgeben sollten, tun sich aber schwer damit. Denn Vertrauen in andere zu setzen und loszulassen, ist ein aktiver Prozess. Und Führungskräfte, die über Jahrzehnte nach einem patriarchalischen Muster geführt haben, können ihr Verhalten nicht von heute auf morgen ändern – vielleicht sogar niemals. Aber auch dann muss eine Entscheidung „von oben“ getroffen werden.

Vertrauen in andere muss wachsen – und das braucht Zeit. Und es bringt mit sich, dass z.B. die Individualbonuszahlungen für die Zielerreichung eines Bereichs mit den Mitarbeitern geteilt wird. Diese werden dadurch wahrscheinlich

zufriedener, aber für die Führungskraft wird es weniger werden, da das Unternehmen i.d.R. nicht mehr verteilen kann.

Im Endeffekt wird das Leben im betrieblichen Alltag für Führungskräfte bei einer Verteilung der Verantwortung leichter werden und für Mitarbeiter interessanter. Diejenigen, die mehr Verantwortung übernehmen wollen und können, werden sich über das Vertrauen ihres Vorgesetzten freuen. Insgesamt schafft eine solche Veränderung ein angenehmeres Betriebsklima und letztendlich eine höhere Bindung der Mitarbeiter an den Arbeitgeber. Das ist in der heutigen Zeit ein unschätzbare Wettbewerbsvorteil und kann für das erfolgreiche Überleben eines Unternehmens wichtig sein.

Wolfgang Zechmeister

Dankbarkeit als Erfolgsfaktor

Eine Führungskraft kann von ihren Mitarbeitern Dankbarkeit erwarten – für den sicheren Arbeitsplatz, für die interessante Tätigkeit, für das pünktlich überwiesene Gehalt, für den netten Chef ... Sollten aber nicht eher die Führungskräfte ihren Mitarbeitern dafür dankbar sein, dass diese sie so toll unterstützen?

1. Erfolgreicher werden: Wer dankbar ist, der fokussiert sich auf das Positive in seinem Leben. Das hilft dabei, Erfolge mehr zu genießen – was wiederum dazu motiviert, nach mehr Erfolg zu streben.

2. Beziehungen verbessern: Jeder umgibt sich lieber mit Menschen, die positiv gestimmt sind und bei denen „das Glas halb voll“ ist. Menschen, die alles als selbstverständlich betrachten und sich auf das Negative fokussieren, hält keiner lange aus. Es sei denn, man ist selbst so ein Mensch.

3. Stärken sehen und stärken: Eine Führungskraft sollte sich auf die Stärken ihrer Mitarbeiter konzentrieren und diese stärken – anstatt an den Schwächen herumzunörgeln und „rumzubasteln“.

4. Misserfolge besser wegstecken: Wer mit einer grundsätzlichen Dankbarkeit ausgestattet ist, der kann Negatives und Misserfolge besser wegstecken und geht entspannter durchs Leben.

5. Ein gutes Gefühl: Wer den Tag damit abschließt darüber nachzudenken, was heute gut gelaufen ist, schläft mit Sicherheit besser als derjenige, der seine Probleme mit in den Schlaf nimmt. Gedanken könnten sein: Wem habe ich geholfen? Was hat mir gut geschmeckt? Mit wem habe ich ein gutes Gespräch geführt? Was habe ich heute gelernt? Wen habe ich womit zum Lachen gebracht? Wer hat sich heute wofür bei mir bedankt? Wem habe ich bei seiner Entwicklung geholfen?

6. Grenzenlose Dankbarkeit: Dankbarkeit kennt keine Obergrenze. Man kann so dankbar sein, wie man möchte.

7. Nur wer Dankbarkeit empfindet, kann richtig „Danke“ sagen: Dankbarkeit sollte man nicht nur bei „offiziellen Anlässen“ (Jubiläum, Weihnachtsfeier, Geburtstag etc.) aussprechen. Ein ehrlich gemeintes und von Herzen kommendes „Danke“ im Alltag ist viel wert und erhöht die Motivation sowie Loyalität der Mitarbeiter.