



Die neue Art der Mitarbeiterführung

Text Anne Schüller

Das Social Web hat die Business- und Arbeitswelt mächtig verändert. Dabei prägen die ‚Digital Natives‘, die derzeit ans Ruder kommen, nicht nur eine neue Unternehmenskultur, sie erwarten auch einen neuen Führungsstil: den Chef als Katalysator.

Kein Zweifel: Der Arbeitsmarkt hat sich in vielen Branchen von einem Anbieter- zu einem Käufermarkt gewandelt. Das heißt: Die Macht ist zur Arbeitnehmerseite gewechselt – zumindest, soweit es um die qualifizierten Talente unter den (Young) Professionals geht. Der Chef als Ansager und Aufpasser? Für sie ein Auslaufmodell. Sie stehen für Autonomie und Gestaltungsraum, für Kollaboration und Selbstorganisation, für Gleichrangigkeit und Teilen. Damit sprengen sie klassische Rollenbilder von Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Früher, in der guten alten Zeit, war die Welt noch in Ordnung. Unternehmen boten für viele Arbeitnehmer ein Leben

lang Sicherheit in Form von einem Arbeitsplatz, einem festen Gehalt, Zusatzleistungen und einem stabilen Umfeld. Im Gegenzug stellte der Arbeitnehmer seine Arbeitskraft langfristig zur Verfügung und vertraute dem Arbeitgeber hinsichtlich seiner Führungsarbeit.

In Zeiten des Darwipportunismus hat sich das geändert: Neben einer Kernbelegschaft mit herkömmlichen Arbeitsverhältnissen gibt es zunehmend eine kollaborative Zusammenarbeit ohne klassischen Arbeitsvertrag: in Projekten, mit Freelancern, mit Zeitarbeitsfirmen und Interim Managern, über outgesourcte Bereiche sowie mithilfe

von mitarbeitenden Spezialisten, Zulieferern, Geschäftspartnern und Kunden. Ferner haben sich die Arbeitsinhalte verschoben: Die neuen Berufe haben viel mit Denken, Designen, Innovieren, Managen und Verhandeln zu tun. Sie verlangen deshalb Empathie, Intuition und Menschenversteher-Wissen – von den Mitarbeitern und natürlich auch von der Führungskraft. So steht das alte Selbstverständnis von Führung in neuen Zeiten zur Disposition. Das gilt auch für die Fitnessbranche. Auch hier ändert sich das Verständnis von Führungskräften und auch die Art, wie Mitarbeiter angeleitet und geführt werden wollen.

Die neue Rolle der Führungskraft

Klassischerweise hat eine Führungskraft folgende Funktionen: Sie führt Mitarbeiter, managt Prozesse, ist Fachkraft auf ihrem Gebiet, ist Mitarbeiter nach oben, Repräsentant nach außen, Vorbild nach innen und nicht zuletzt ist sie auch Mensch. Angesichts der Herausforderungen unserer neuen Arbeitswelt wird nun eine weitere Funktion zu integrieren sein: Es ist die Rolle des Katalysators, des Moderators, des Koordinators und Möglichmakers, die eine moderne Führungskraft nun vornehmlich beherrschen muss. Ein Katalysator ist eine Inspirationsfigur, die andere für eine Idee entflammt, Impulse setzt, einen Prozess in Gang bringt und dann die Sache laufen lässt. Verantwortung und Monitoring verbleiben im Arbeiterteam. Ein Katalysator führt, indem er passende Rahmenbedingungen vorgibt, das Arbeitsgeschehen moderiert und Vorschläge macht. Er führt hingegen nicht über strikte Anweisungen und harsche Kontrollen. Diese Art der Führung war lange Zeit gang und gebe. Der Spielraum, den Mitarbeiter bei der Erfüllung ihrer Aufgaben hatten, war verhältnismäßig klein. War sie ausgeführt, wurde kontrolliert, wie gut die Aufgabe durchgeführt worden war.

Ganz anders läuft es in der moderneren Zeit: Sogar in schlechten Zeiten sendet ein Katalysator zunächst mal Appelle wie diesen: „Wir wollen Ihnen keine Vorgaben machen, wo Sie sparen sollen. Denn Sie wissen alle von zu Hause,

wie man einen Haushalt führt, wenn's mal weniger gut läuft.“ Und dann lädt er die Mitarbeiter zu einem Ideenfeuerwerk ein.

Das Spielfeld abstecken und die Spieler befruchten

Ein Katalysator steckt das Spielfeld ab, in dem seine befähigten Leute dann spielen können – nicht zu groß, aber auch nicht zu klein, abhängig von Aufgabe und Mitarbeitertypologie. Er schafft Orientierung, gibt die Anforderungen vor und sorgt für einen reibungslosen Prozessablauf.

Nachdem die Eckpunkte einer Aufgabenstellung besprochen sind, zieht er sich zurück. Nur im Notfall greift er steuernd ein. Wenige klare Spielregeln bestimmen, was geht und was nicht. Eine schnelle Fehler-Lernkultur und regelmäßige Feedback-Schleifen sichern ein zügiges Voranschreiten der Projekte.

Regelmäßig besprochen werden folgende Punkte:

- Was wurde seit dem letzten Mal geschafft?
- Was sind die nächsten Schritte?
- Was hat besonders gut geklappt?
- Welche Hindernisse sind aufgetaucht?
- Was können wir beim nächsten Mal besser machen?

Die Kommunikation ist bei all dem unkompliziert, flott, offen, ehrlich und vertrauensvoll.



Anne M. Schüller: Touchpoints

Auf Tuchfühlung mit dem Kunden von heute

Managementstrategien für unsere neue Businesswelt

Mit einem Vorwort von Prof. Dr. Gunter Dueck Gabal, 6. Auflage, 350 S., 29,90 Euro

ISBN: 978-3-86936-330-1

Ausgezeichnet als Mittelstandsbuch des Jahres

Auch als Hörbuch erhältlich



Der Unterschied zwischen gestern und heute

Während beim alten Führen Entscheidungsprozesse auf sich warten lassen oder Unklarheiten herrschen, weil man auf Entscheidungen von oben warten muss, ist das Vorgehen hier schnell und agil. Beim alten Führen geht es vor allem um das marionettenhafte Abarbeiten von Vorgaben nach Standards, Normen und Plan – gepaart mit Kontrolle, Drohmechanismen und einer aufwändigen Absicherungsdokumentation nach oben. Beim neuen Führen kann sich das Team sowie der einzelne Mitarbeiter flexibel auf die immer neuen Überraschungen des Marktes und die volatilen Wünsche der Kunden konzentrieren. Drei wichtige Zutaten dabei: Eigenverantwortung, verbindliche Absprachen und Verlässlichkeit. So fördert ein Katalysator die Selbstorganisation seiner Leute und praktiziert eine kundenfokussierte Mitarbeiterführung. Insgesamt bieten Katalysatoren im Führungsteam die besten Voraussetzungen zum Erzielen von Spitzenleistungen in Hochleistungsteams. Sie legen eine perfekte Basis für Top-Performance und wirtschaftlichen Erfolg. Angesichts der neuen Formen von Arbeit, der immer stärker zuströmenden Digital Natives, der versocialisierten Businesswelt und der machtvollen Kunden wird diese Form von Führen in Zukunft wohl unumgänglich sein.

Übertragung auf den Fitnessmarkt

Das ist ja alles gut und schön, aber wie können wir dieses Wissen nun auf den Fitnessbereich und deren Führungskräfte übertragen? Die oben angesprochenen Fähigkeiten Empathie, Intuition und das Menschenverstehen-Wissen gehören neben dem Fachwissen zu den Themen Training und Ernährung zu den Grundeigenschaften eines Beschäftig-

ten im Fitness-Club. Schließlich arbeiten sie mit Menschen und versuchen diese zu motivieren ihre Ziele zu erreichen. Für Führungskräfte gilt das ebenso. Sie verlangen diese Fähigkeiten von ihren Mitarbeitern, müssen sie daher auch selbst zeigen können. Betrachtet man die Aufgaben, die die moderne Arbeitswelt an Führungskräfte im Einzelnen stellt, so zeigt sich, dass viele von diesen Aufgaben auch an die Führungskräfte im Fitnessbereich gestellt werden. Sie führen Mitarbeiter und leiten sie an. Natürlich findet dieser Prozess statt und muss aufgrund des hohen Auszubildenden/Studierenden-Anteils in deutschen Fitnessanlagen auch stattfinden. In der Realität zeigt sich allerdings, dass aufgrund des oftmals hektischen Alltages diese Aufgabe etwas untergeht. Aufgrund der vielen Termine, der hohen Auslastung im Club allgemein und der Schichtarbeitszeiten ist ein „normales“ Anleiten, wie man es aus den Büros kennt, oftmals nicht möglich. Daher lernen sie viel von Kollegen, die schon länger dabei sind, aber möglicherweise nicht das Wissen oder die Fähigkeit zum Führen haben und müssen schon sehr frühzeitig im Unternehmensablauf funktionieren. Das setzt ein sehr großes Vertrauen in die Mitarbeiter voraus, denn eine Kontrolle ist gerade bei Gesprächen mit Mitgliedern und Interessenten nur schwer möglich.

Daher ist es für die Führungskraft umso wichtiger als Katalysator zu wirken und Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen die Mitarbeiter wie vorgesehen arbeiten können. Ein Beispiel aus dem Alltag: Ein frischer Mitarbeiter stellte den Trainingszirkel für mehrere Mitglieder falsch ein. Das fällt einem seiner Kollegen auf und er spricht ihn darauf an. In aller Ruhe wird dem neuen Mitarbeiter noch einmal erklärt, auf was er zu ach-

ten hat. Die Verantwortung bleibt also im Team. Nicht also die Führungskraft prüft, wie ein Mitarbeiter seine Arbeit macht, sondern die Kollegen. Da es deutlich mehr Kollegen als Führungskräfte gibt, entlastet das die Führungskraft. Sie muss nur sicherstellen, dass die Rahmenbedingungen geschaffen sind, die dieses Verhalten auch ermöglichen, z.B. auf ständiges Kontrollieren verzichten und Anweisungen geben, die ausgeführt werden und dann eine neue Aufgabe erfordern. Das sollte sich alles organisch aus der anfallenden Arbeit ergeben, in der jeder seinen Bereich hat und trotzdem sieht, was zu tun ist. Hat die Führungskraft alles richtig gemacht, dann funktionieren die Abläufe auch ohne sie. Trotzdem ist es sinnvoll, immer mal wieder in regelmäßigen Abständen zu kontrollieren, wie die Abläufe funktionieren und bei Bedarf regulierend einzugreifen. Im Einzelfall kann die Führungskraft einzelne Mitarbeiter auch separat anzuweisen, im Falle, dass einzelne Abläufe nicht vollständig verinnerlicht wurden. Wenn die Führungskraft ihre Rolle als Katalysator annimmt und erfolgreich durchführt, laufen viele Prozesse einfacher ab und der Erfolg für das gesamte Team erhöht sich.



Zur Autorin

Anne M. Schüller ist Managementdenker, Keynote-Speaker, mehrfache Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als Europas führende Expertin für Touchpoint Management, Kundenloyalität und Empfehlungsmarketing. Sie zählt zu den gefragtesten Referenten im deutschsprachigen Raum und hält Vorträge und Workshops zum Thema. Zu ihrem Kundenkreis zählt die Elite der Wirtschaft. Ihr Touchpoint Institut bildet zertifizierte Touchpoint Manager aus und vergibt Touchpoint-Lizenzen. Kontakt: www.touchpoint-management.de und www.anneschuller.de

hw-fit

Drehsperren und Schwenktüren



Erweiterte Öffnungszeiten

Kontrollierter Zugang

Entlastung des Personals

Höhere Sicherheit

Kürzere Wartezeiten

Vielfältige Varianten



hochwertiges Material - wartungsfrei - funktionssicher - Edelstahlgehäuse - 1.000fach bewährt - als Fluchttür geeignet* - einfache Montage - lange Lebensdauer - individuell einstellbar - minimaler Energieverbrauch - viele Lesegeräte werden unterstützt - Über-/Untersteigschutz*

* optional

hw-fit Europäische Spitzenqualität zu fairen Preisen

hw-engineering
GmbH & Co. KG
Im Schönblick 24
73066 Uhingen



Tel.: +49 (0) 7163/530818
Fax: +49 (0) 7163/530817
www.hw-fit.de
email: info@hw-fit.de

