

# FÜHRUNG: MITARBEITER ANSPORNEN UND MITREISSEN

## Einleitung

Die Mitarbeiter schaffen am liebsten für und mit einem Vorgesetzten, zu dem sie nicht nur völliges Vertrauen haben, sondern der es auch versteht, sie anzuspornen, mitzureißen, ja zu begeistern. Dann haben sie das Gefühl, ohne Zwang und Anstrengung, aus innerem Drang zu handeln.

## Allgemeines

Wirken Sie anregend, indem Sie das Arbeitsinteresse und die Arbeitsfreude Ihrer Mitarbeiter steigern. Das heißt für Sie u.a. den richtigen Mann an den richtigen Platz stellen sowie: richtig empfangen, einarbeiten, ausbilden, informieren, befragen, Ziele vorweisen und setzen (lassen), mitwirken lassen, delegieren, verlangen, auf Ergebnisse und Fortschritte hinweisen, helfen, beraten, bei Schwierigkeiten selber aktiv mitmachen, ermuntern, danken, anerkennen, loben, belohnen und fördern.

## Besondere Richtlinien

- Seien Sie Ihren eigenen Vorgesetzten gegenüber - genau wie zu Ihren Mitarbeitern - stets loyal.
- Erkennen Sie die Bedeutung Ihrer Rolle als Vorgesetzter und die Verantwortungen, die Sie in dieser Eigenschaft tragen.
- Glauben Sie ehrlich und unbeirrt an die Nützlichkeit und Schönheit Ihrer Aufgabe, an die Gültigkeit der Grundsätze, für die Sie sich einsetzen.
- Halten Sie sich für den ersten Diener an der Aufgabe.
- Gehen Sie stets mit gutem Beispiel voran. Verlangen Sie mehr von sich selber als von den anderen.
- Ihr Feuereifer ("feu sacré") verleiht Ihnen Schwung und innere Spannkraft. Ihr überzeugter Einsatz reißt die anderen mit. Begeisterungsfähigkeit ist die Tugend der Starken.
- Befleißigen Sie sich eines aktiven Optimismus. Bewahren Sie in jeder Situation eine positive Haltung, die von Selbstvertrauen Ihren Aufgaben und Mitmenschen gegenüber zeugt.
- Glauben Sie an Ihren Erfolg. Verlassen Sie sich aber weder auf das Glück noch auf den Zufall. Zeigen Sie in jeder Hinsicht Wirklichkeitssinn.
- Seien Sie in mancher Beziehung ein Neuerer, wenn nicht unbedingt ein Bahnbrecher. Was den Vorgesetzten zum Teil kennzeichnet, ist, daß er nicht wie jedermann denkt.
- Seien Sie ein Tatmensch, ein "Verwirklicher", bei dem Glauben, Denken, Reden und Handeln übereinstimmen.

- Lassen Sie aber auch ihren Mitarbeitern viel Freiraum und Entwicklungsmöglichkeiten. Entscheiden Sie sich bestimmt und angemessen. Führen Sie das Beschlossene durch. Jeder Entscheidung und jede Handlung bringt gewisse Risiken mit sich. Sie sind jedoch bereit, diese einzugehen, Verantwortung zu tragen und die Folgen Ihres Handelns auf sich zu nehmen.
- Lassen Sie Ihre Mitarbeiter fühlen, daß Sie “da” sind. Diese benötigen Ihre Gegenwart genau wie Sie die ihre. Bewahren Sie stets den Kontakt mit ihnen. Halten Sie von Zeit zu Zeit ein persönliches Gespräch mit ihnen ab (inner- oder außerhalb des Betriebes). Lernen Sie aber zuvor ein Gespräch führen. Dadurch schaffen Sie Verständnis und Vertrauen zueinander.
- Wirken Sie auf andere durch Ihre gute Laune. Sie ist ein Zeichen von Vitalität und Lebensbejahung. Sie erhält jung. Mit echtem Humor gepaart, entspannt sie die Atmosphäre, schafft gegenseitige Sympathie und eine ausgezeichnete Arbeitsstimmung.
- Zeigen Sie in jeder Lage eine gewisse Großzügigkeit. Niemand schätzt den Krämergeist.
- Trachten Sie ständig danach, sich geistig und charakterlich zu vervollkommen. Dieses Streben spornt Ihre Mitarbeiter an, an sich selber zu arbeiten. Wollen Sie andere führen, so müssen Sie zuerst sich selber führen.
- Bilden Sie um sich eine “Mannschaft” von tüchtigen, selbständigen, eifrigen und handlungsbefugten Mitarbeitern, die das gleiche Ideal anstreben, sich gerne gegenseitig unterstützen und Sie freiwillig entlasten.

Sagen Sie nicht “Ich”, sondern “Wir”!

**Dank seiner bejahenden Einstellung und persönlichen  
Ausstrahlung gewinnt der echte Vorgesetzte seine Mitarbeiter  
unwiderstehlich und spornt sie auch  
zu guten Leistungen an.**

# WIE AUFTRÄGE ERTEILEN?

## Einleitung

Jeden Tag entstehen in der Unternehmung viele Mißverständnisse, Irrtümer, Konflikte, Schäden und Unfälle, nur weil Aufträge mangelhaft erteilt wurden.

Aufträge können auf vielfältige Weisen gegeben werden, von der Handbewegung und dem Zuruf bis zum dienstlichen Gespräch und zur Übermittlung mehr oder weniger umfangreicher schriftlicher Unterlagen. Es gilt, der einzelnen Situation Rechnung zu tragen.

## VORBEREITUNG DES AUFTRAGES (von neuen und wichtigen Angelegenheiten)

### Zielsetzung:

- Was will man erreichen?
- Zu welchem Zweck?
- Bis wann sollte die Arbeit ausgeführt werden?
- Wie gliedert sich der Auftrag? Welche Teilziele sollen Etappen bilden?

### Überblick über die Mittel:

- Welche Mitarbeiter stehen für diese Aufgabe zur Verfügung? Wer kommt besonders in Frage im Hinblick auf sein Können und sein Arbeitsverhalten? Verfügt er über die nötige Zeit?
- Was für Einrichtungen, Maschinen, Material und Verfahren kommen dafür in Betracht?
- Welche Regeln oder Vorschriften sollen dabei beachtet werden?

### Voraussichtliche Schwierigkeiten:

- Ist der betreffende Mitarbeiter wirklich zuverlässig? Wird er die Situation meistern und sich, gegebenenfalls, durchsetzen können? Sind Versager ins Auge zu fassen?
- Welche Hindernisse könnten den Arbeitsablauf beeinträchtigen? Sind damit beträchtliche Verluste oder Unfallgefahren verbunden?
- Stehen die vorgesehenen Mittel im rechten Verhältnis zum angestrebten Ziel?

### Disposition:

- Wird der ausgesuchte Mitarbeiter den Auftrag allein oder mit Hilfe von Arbeitskollegen ausführen? Wer sollte die "Mannschaft" organisieren? Wann? Wo? Wie? Mit welchen Befugnissen und Verantwortungen? Sind Stellvertretungen zu bestimmen? Wer sonst sollte hierüber orientiert werden?

- Handelt es sich für den Betreffenden um eine normale Aufgabe oder um einen Sonderauftrag?
- Soll das Vorgehen genau festgesetzt oder dem Mitarbeiter ziemlich viel Bewegungsfreiheit in Bezug auf die Mittel gewährt werden?
- Ist es angebracht, die Aufgabe sofort in ihrer Gesamtheit oder nur "abschnittsweise" den Mitarbeitern anzuvertrauen ?
- Soll der Auftrag mündlich oder (und) schriftlich individuell oder kollektiv, oder sonstwie erteilt werden ?

**Entscheid:**

- Ein Beschluß ist zu fassen, sobald alles klar zu sein scheint.

### **ERTEILEN DES AUFTRAGES**

- Anordnungen nur erteilen, wenn sie wirklich nützlich sind. Vermeiden, das vorzuschreiben, was der Mitarbeiter schon weiß oder von sich aus tun kann oder will.
- Sich trauen, Aufträge zu geben, und entschlossen sein, ihre Ausführung zu erwirken.
- Sich stets an genau bezeichnete Personen richten.
- Die Eigenart und, wenn möglich, die Neigungen und Wünsche jedes einzelnen berücksichtigen.
- Den Mitarbeiter über Sinn und Zweck der Anordnungen orientieren, ihn allfällig zuvor befragen und mit ihm Gedanken austauschen oder versuchen, ihn zu überzeugen.
- Aufträge im richtigen Moment erteilen:
  - nicht zu früh,
  - nicht zu spät,
  - womöglich, wenn der Mitarbeiter aufnahmefähig ist.
  - am günstigsten Ort,
  - vorzugsweise auf dem Dienstweg,
  - in unmißverständlicher Weise, d.h.
    - + klar und deutlich (für den Betreffenden, der sich die Sache leicht merken soll),
    - + präzise (was den Gegenstand, die Bedeutung, die Dringlichkeit des Auftrages, evtl. den Termin, den erwarteten Antrag, die erwünschte Diskretion usw. anbelangt),
    - + vollständig (alles Wesentliche),

- + kurz und bündig,
- + zum Schluß evtl. zusammengefaßt.

In einem angemessenen Ton:

- grundsätzlich auf ruhige, einfache, natürliche und freundliche Art,
- dafür aber in überzeugender Weise, d.h. mit Zuversicht und Bestimmtheit, ohne Arroganz und Anmaßung,
- Sich vergewissern, daß die Anordnung gut verstanden und nicht vergessen wird.

**Grundsätzlich nicht “befehlen”, sondern Aufgaben “anvertrauen”.**

**Einen Auftrag erteilen soll ein Zeichen von Zutrauen sein.**