

## Gesund und sicher starten!

### Aktuelle Informationen für Existenzgründer zu Gesundheit und Sicherheit bei der Arbeit

## Kompetentes Führen – Voraussetzung für Gesundheit und Motivation der Mitarbeiter

Jeder weiß es: Der Unternehmenserfolg hängt von den Mitarbeitern ab. Führung und Management sind so gut, wie es ihnen gelingt, die Arbeit der Mitarbeiter auf die Unternehmensziele auszurichten. Dieser westliche Grundsatz gilt auch für Kleinunternehmen.

Nur mit leistungsfähigen und motivierten Mitarbeitern kann man Kunden gewinnen und zufrieden stellen. Viele Studien belegen, dass das Verhalten von Führungskräften den Krankenstand wie auch Motivation und Engagement der Mitarbeiter entscheidend beeinflusst. Kränkendes Verhalten von Vorgesetzten oder fehlende Anerkennung kann im schlimmsten Fall zu „innerer Kündigung“ führen.

Mitarbeiterführung beginnt bei der Stellen- und Aufgabenbeschreibung, beinhaltet die Arbeits- und Arbeitszeitorganisation wie auch das Mitarbeitergespräch.

Es gibt einige Grundsätze für kompetentes Führungsverhalten, die in großen und kleineren Organisationen in gleicher Weise gelten.

- Definieren Sie die Zuständigkeiten Ihrer Mitarbeiter. Schon bei der Stellenbeschreibung und Personalauswahl ist ein detailliertes Aufgaben- und Anforderungsprofil notwendig. Der Misserfolg ist vorprogrammiert, wenn der neue Mitarbeiter der Aufgabenstellung nicht gewachsen ist. Eine zu hohe Qualifikation kann ebenfalls ungünstig sein: der Mitarbeiter fühlt sich dann auf Dauer unterfordert und die Arbeitszufriedenheit sinkt. Aufgabengebiet, Qualifikation und Kompetenz sollten aufeinander abgestimmt werden - auf einen guten „Fit“ kommt es an.
- Bedenken Sie genau, welche Aufgaben Sie delegieren können und möchten. Etliche junge Unternehmer haben anfänglich Hemmungen,

Aufgaben vertrauensvoll an die Mitarbeiter weiterzugeben. Dieses Verhalten kann gerade engagierte Mitarbeiter demotivieren.

- Stellen Sie dem neuen Mitarbeiter Ihre Erwartungen an die Zusammenarbeit genau dar. Klären Sie aber ebenso mit ihm ab, welche Erwartungen er mit der Tätigkeit verbindet. Machen Sie deutlich, welche Arbeitsergebnisse Sie anfänglich sehen und prüfen möchten und welche Entscheidungsspielräume der Mitarbeiter hat. Gute Zusammenarbeit ist ein Prozess, den Sie entscheidend beeinflussen können.



- Stellen Sie eindeutige und präzise Arbeits- und Zielerfordernisse. Weisen Sie den neuen Mitarbeiter in die Aufgaben ein, fordern Sie ihn zu Nachfragen auf und geben Sie ihm ausreichend Hilfestellungen. Ebenso wichtig sind Hinweise auf die ungeschriebenen Gesetze und Regeln, die im Unternehmen gelten: Gibt es Pausengemeinschaften, wie werden Geburtstage gefeiert? Eine intensive Einarbeitung macht sich durch gute, fehlerfreie Arbeitsergebnisse und eine höhere Arbeitszufriedenheit bezahlt.
- Geben Sie Rückmeldung – positiv oder negativ – über die Arbeit. Unzufriedenheit mit dem Verhalten oder den Arbeitsergebnissen sollten

# Fakten

Sie stets klar, persönlich und in respektvoller Form zum Ausdruck bringen. Kritisieren Sie nicht vor Kunden. Führungskräfte vergessen leider zu oft, Lob und Anerkennung zu äußern. Persönliches Engagement oder gute Ideen Ihrer Mitarbeiter können versanden, wenn Sie diesen Einsatz nicht würdigen.

- Gehen Sie Konfliktgesprächen - zum Beispiel bei häufigen Streitigkeiten innerhalb des Arbeitsteams - nicht aus dem Weg. Länger schwelende Konflikte beeinträchtigen die Arbeitsleistung aller Beteiligten. Holen Sie sich notfalls professionelle externe Unterstützung.
- Verschaffen Sie sich ein Bild über die persönliche Lebenssituation Ihrer Mitarbeiter. Jeder Mensch erfüllt verschiedene Anforderungen in der Arbeitswelt und seinem Lebensumfeld. Für die Produktivität des Unternehmens, aber auch für die Gesundheit und das Wohlempfinden des Mitarbeiters ist es wichtig, Anforderungen aus Arbeit, Familie oder Freizeit gut aufeinander abzustimmen (Work-Life-Balance). Unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter bei diesem Abstimmungsprozess. Sie als Unternehmer haben Vorteile davon: Zuverlässigkeit und Engagement Ihrer Mitarbeiter werden gefördert.
- Informieren Sie Ihre Mitarbeiter rechtzeitig über anstehende Veränderungen. Sie werden verunsichert, wenn sie diese zuerst über Dritte – zum Beispiel über Kunden oder Lieferanten – erfahren.
- Beteiligen Sie Mitarbeiter an Veränderungsprozessen, die Auswirkungen auf ihre Arbeitsbedingungen haben, wie neue Arbeits- oder Öffnungszeiten, Umbauten oder neue Produkte. Wer vor vollendete Tatsachen gestellt wird, ist meist weniger veränderungsbereit.
- Führen Sie regelmäßig, mindestens einmal pro Jahr, ein Vier-Augen-Gespräch durch, in dem Sie die berufliche Situation, die Arbeitszufriedenheit, Entwicklungsperspektiven, aber auch das Führungsverhalten reflektieren. Dieses Gespräch kann auch den Rahmen bieten, Arbeitsbelastungen zu ermitteln (zum Beispiel Mängel in der Arbeitsorganisation oder der Arbeitsmittel) und Verbesserungsmöglichkeiten zu entwickeln.
- Bieten Sie den Mitarbeitern, auf der Basis dieser Gespräche, Möglichkeiten zur persönlichen Qualifizierung und Weiterentwicklung.

Dafür gibt es vielfältige, kostengünstige Ansätze: Übernahme neuer Aufgaben, computergestütztes Lernen am Arbeitsplatz, Unterstützung bei der Teilnahme an Volkshochschulkursen.

- Bedenken Sie: Als Führungskraft haben Sie eine Vorbildfunktion. Verhalten Sie sich selbst so, wie Sie es von den Mitarbeitern erwarten.

Die Beachtung dieser Grundsätze kostet kein Geld und erfordert nur ein wenig Zeit. Selbst wenn Sie nur Mitarbeiter mit einem geringen Arbeitszeitvolumen beschäftigen – auch diese Mitarbeiter benötigen, damit sie sich engagieren und gut arbeiten können, kompetente Führung.

Es gibt keine perfekte Führungskraft. Wenn Sie allerdings merken, dass Sie in bestimmten Bereichen – zum Beispiel beim Umgang mit Konflikten – Probleme haben, sollten Sie sich weiterbilden oder von einem Coach unterstützen lassen.

Zu weiteren Themen im Bereich Führung, wie Gestaltung der Arbeitsorganisation, Zeitmanagement oder Umgang mit Stress erhalten Sie umfassende Information unter [www.guss-net.de](http://www.guss-net.de).

## Praxistipp

Die meisten jungen, neu gegründeten Unternehmen bauen ihren Personalbestand langsam und vorsichtig auf. Die ersten Mitarbeiter werden häufig als Teilzeitkräfte oder im Rahmen von so genannten Minijobs eingestellt.

Beachten Sie: Mit der Einstellung des ersten Mitarbeiters – auch eines geringfügig Beschäftigten – übernehmen Sie Arbeitgeberverantwortung. Über die gesetzlichen Verpflichtungen der Arbeitgeber im Bereich Arbeits- und Gesundheitsschutz informieren verschiedene Broschüren und Faktenblätter unter [www.guss-net.de](http://www.guss-net.de).

## Impressum:

RKW – Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V. – Bundesgeschäftsstelle –  
Düsseldorfer Straße 40 | D-65760 Eschborn  
Fon: +49(0)6196/495-3205 | [www.guss-net.de](http://www.guss-net.de)

Cartoon  
Kai Felmy

Das Projekt Guss wird im Rahmen des Modellprogramms zur Bekämpfung arbeitsbedingter Erkrankungen vom Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit gefördert.

