

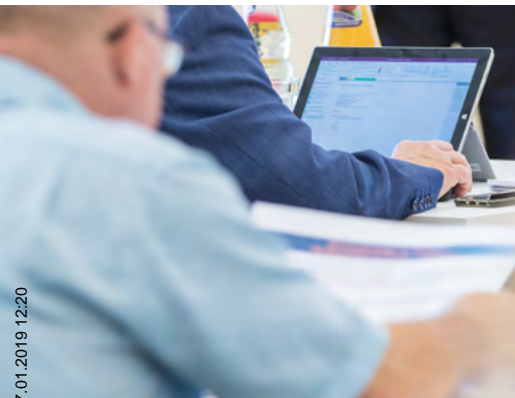
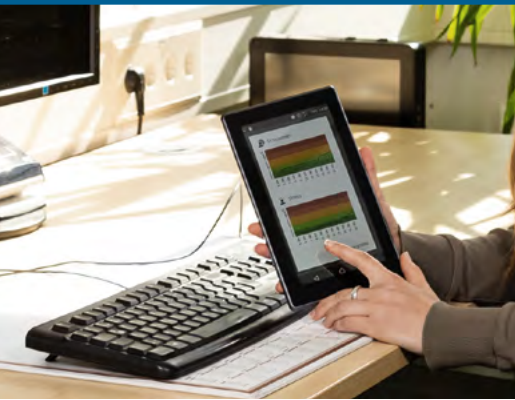
12.18

Betriebliche Prävention

130. Jahrgang
Dezember 2018
Seiten 461–504
A 8833

www.BEPRdigital.de

Arbeit | Gesundheit | Unfallversicherung



Schwerpunkt

**Betriebliches
Gesundheitsmanagement**

ES  ERICH
SCHMIDT
VERLAG



Foto: rawpixel on Unsplash

Bettina Siesté

„Anders ist anders – anders ist nicht falsch“

So tickt das Team – Mitarbeitende erkennen und erfolgreich führen

Im Hotel- und Gaststättengewerbe arbeiten Menschen mit unterschiedlichsten Aufgaben auf engstem Raum zusammen. Prozesse müssen reibungslos funktionieren. Eins muss nahtlos ins andere greifen. Und die Kommunikation beschränkt sich oftmals auf das Wesentliche. Das Team als Ganzes rückt damit in den Fokus von Führungskräften. Nur wer weiß, wie sein Team tickt, kann es erfolgreich zum Ziel führen.

Das verlangt Führungskräften einiges ab. Denn Zeit für intensive Mitarbeitergespräche bleibt im Tagesgeschäft kaum oder sie finden zwischen Tür und Angel statt. Daher ist es für Führungskräfte so wichtig, dass sie ihre Mitarbeitenden genau kennen. Doch jedes Teammitglied ist anders, hat besondere Stärken und benötigt eine individuelle Ansprache. Der Grund: in jedem steckt eine besondere Persönlichkeit. Und die drückt sich über Verhalten und Kommunikation aus. Wer diese Persönlichkeit und ihre spezifischen Bedürfnisse kennt, kann Mitarbeiter gezielt ansprechen, einsetzen und motivieren.

Warum ist das so wichtig: Nun, wer sich nach innen wohlfühlt, trägt es nach außen. Somit sind die Auswirkungen

eines gesunden Betriebsklimas für jeden schnell spürbar: Kunden, Lieferanten und die Mitarbeiter selbst. Auch jeder potenzielle neue Mitarbeiter – also Bewerber – spürt schnell, ob ein Team natürlich und aus der Überzeugung heraus agiert oder ob jeder auf Anweisung reagiert. Wird miteinander kooperiert oder geben sich alle als Einzelkämpfer?

Vorteile einer positiven Unternehmenskultur

Nicht zu vergessen: eine spürbar gesunde Unternehmenskultur erzeugt ganz nebenbei eine deutliche Leistungssteigerung bei den Mitarbeitern, die sich wiederum vorteilhaft auf das betriebswirtschaftliche Ergebnis auswirkt. Ein weiterer positiver Nebeneffekt ist, das in einem Team sich weniger Wechselwillen ausbreitet, je wohler sich jeder einzelne in seinem Umfeld fühlt. Da spielt selbst die gehaltliche Situation oft eine eher untergeordnete Rolle.

„Der Arbeitsmarkt ist leergefegt“ heißt es vom Institut der deutschen Wirtschaft (IW). Wer heute Mitarbeiter sucht, braucht Zeit: 82 Tage dauerte es 2017 im Durchschnitt, um eine freie Stelle zu besetzen – 13 Tage mehr als noch 2010,

Schwerpunkt

i Die Autorin



Bettina Siesté ist Inhaberin der Firma „Hotellösungen“, Autorin, Trainerin und Quality-Coach. Als Hotelfachfrau und Touristikfachwirtin betreut sie neben Kunden aus der Tourismus- und Hotelbranche, auch andere Wirtschaftsbereiche, um diesen zu maximaler Serviceorientierung und Top-Qualität zu verhelfen. In ihren Persönlichkeits-Workshops gibt sie konkrete Verhaltenstipps für Teams, damit diese lernen, wie sie den persönlichen Umgang untereinander effizienter und reibungsloser gestalten können.

so das Institut. Eine Umfrage des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK) ergab, dass 60 Prozent der Unternehmen den Fachkräftemangel als größtes Geschäftsrisiko bewerten. Vor acht Jahren waren es lediglich 16 Prozent.

Es zeigt sich immer wieder, dass die Arbeit einer Führungskraft maßgeblich Einfluss auf den Erfolg einer Organisation bzw. eines Unternehmens hat. Darüber hinaus rangiert das Führungsverhalten weit oben auf der Suche nach dem Kündigungsgrund Nr. 1 in Deutschland. In Zeiten des demografischen Wandels, des „war for talents“ und Fachkräftemangel sind Recruiting und eine gelungenen Integration von Mitarbeitern in Team entscheidend für das Weiterkommen des Unternehmens.

Zusammengefasst heißt das für ein Unternehmen:

Mehr Teamharmonie = Mitarbeiterbindung = weniger Wechsel = weniger Kosten (sowohl finanziell als auch im zeitlichen Aufwand) = mehr Gesundheit und Zufriedenheit

Damit Menschen trotz ihrer unterschiedlichen Persönlichkeiten erfolgreich zusammenarbeiten können, ist es von Vorteil, wenn sie lernen, sich gegenseitig zu verstehen und dadurch Kommunikationsschwierigkeiten überwinden – denn darin liegt ein großer Teil des Erfolgs.

Individuelle Kommunikation

Der eine spricht eher handlungsbezogen und knapp formuliert. Gemäß dem Leitsatz „auf den Punkt kommen“ und ohne Emotionen. Andere wiederum orientieren sich in der Kommunikation lieber an Erfahrungen und Vertrautem. Konflikte sprechen sie meist indirekt an. Wiederum andere gehen über den Aspekt Logik.

Was für eine Zeitverschwendung. Wenn ich das Meeting nicht in die richtige Richtung gelenkt hätte, dann würden wir morgen noch da sitzen. ...

Tolles Meeting – ich bin echt froh, ein Team zu haben, das so gut harmoniert!

Sie sind Bedenkenräger und binden in ihre Sprache die Nachteile eines Sachverhaltes oder einer Situation mit ein. Schnelle Schlussfolgerungen sind für sie tabu und zeugen von unüberlegtem Vorgehen. Und es gibt diejenigen, die ausschweifend und ausweichend formulieren und manchmal dabei den Fokus verlieren. Für sie ist reines Fakten-Abhaken sachlich und kalt, daher sprechen sie gern in Bildern und Geschichten.

Stellen Sie sich einmal folgende Situation vor, die sich so oder ähnlich wahrscheinlich täglich in irgendeinem Unternehmen in Deutschland abspielt:

Das Meeting der Firma Mustermann GmbH geht nach gut vier Stunden zu Ende. Alle Teilnehmer verlassen scheinbar zufrieden den Konferenzraum und kehren zu ihren Schreibtischen zurück. Aber was wäre, wenn Sie jetzt in die Köpfe der einzelnen Teilnehmer schauen könnten? Sie würden sich wundern:

Herr Schmitz: „Gott, war das wieder zäh heute. Herr Müller kann einfach nicht auf den Punkt kommen. Zum Glück konnte ich diese traurige Veranstaltung mit ein paar lockeren Sprüchen ein bisschen entkrampfen.“

Frau Lehmann: „Herr Schmitz geht mir so auf den Sender mit seinen pseudo-komischen Bemerkungen. Merkt der eigentlich nicht, dass keiner darüber lacht?“

Frau Carstensen: „Da bringe ich heute Morgen Kaffee für alle mit, und dann beschwert sich die Frau Lehmann, dass der kalt ist. Selber schuld, wenn sie 20 Minuten zu spät kommt.“

Herr Müller: „Unmöglich, wie sich Frau Krause benommen hat. Ständig ist sie mir ins Wort gefallen und hat versucht, die Gesprächsführung an sich zu reißen.“

Frau Krause: „Was für eine Zeitverschwendung. Wenn ich das Meeting nicht in die richtige Richtung gelenkt hätte, dann würden wir morgen noch da sitzen. Herr Mustermann bekommt das ja nicht auf die Reihe.“

Geschäftsführer Heinz Mustermann: „Tolles Meeting – ich bin echt froh, ein Team zu haben, das so gut harmoniert!“

Sie finden das überspitzt? Mag sein – aber die Realität sieht nicht viel anders aus.

Konfliktstudien des Beratungsunternehmens KPMG zeigen, dass circa 10 bis 15 Prozent der Arbeitszeit für Auseinandersetzungen mit Kollegen, Kunden und Zulieferern drauf gehen.

Doch wie können wir das ändern? Der erste Schritt ist: realisieren, dass Menschen unterschiedlich sind. Sie „ticken“ sozusagen anders.

Wer das nicht weiß und akzeptiert, wird einen großen Teil seiner Zeit und Energie darauf ver(sch)wenden, sich über sein Gegenüber aufzuregen. Diese Art von unproduktivem Stress entsteht durch eine ungünstige Wahrnehmung des eigenen Umfeldes. Oft machen sich Gedankenbilder breit in Form von „... das hat Herr Sommer doch jetzt extra gemacht, um mich bloßzustellen ...“ – oder „... warum können meine Mitarbeiter nicht

Vier Verhaltensdimensionen D-I-S-G

- D** = Menschen mit dominantem Verhaltensstil sind motiviert, Probleme zu lösen. Sie agieren entschlossen, ergebnisorientiert und risikofreudig.
- I** = Menschen mit initiativem Verhaltensstil sind motiviert, andere zu überzeugen und zu beeinflussen. Sie sind offen, ideenreich und optimistisch.
- S** = Menschen mit stetigem Verhaltensstil sind motiviert, ein organisiertes Umfeld zu schaffen. Sie handeln geduldig, verlässlich und strukturiert.
- G** = Menschen mit gewissenhaftem Verhaltensstil sind motiviert, hohe Standards zu erreichen. Sie sind diplomatisch und achten auf Präzision und Genauigkeit.

*eigenständig denken – das ist doch zum Wahnsinnig erden.
Muss man denen denn alles vorkauen ...?!*

Anders als im Privatleben können wir uns große Teile unseres beruflichen Umfelds nicht aussuchen. Oft sind wir gezwungen, mit Persönlichkeiten zusammenzuarbeiten, die unserer eigenen gänzlich widersprechen – und genau da entstehen die Probleme.

Ein Hilfsmittel, um diese Probleme zu lösen bietet z. B. das persolog® Persönlichkeits-Modell. Es beschreibt menschliches Verhalten anhand der vier Verhaltensdimensionen D-I-S-G mit dem Ziel, eigene und die Bedürfnisse anderer besser zu verstehen.

Was ist das Besondere an diesem Persönlichkeits-Modell?

- ▶ Es ist pragmatisch und sofort verständlich.
- ▶ Es lässt sich sofort im Alltag umsetzen.
- ▶ Es erläutert die vier Verhaltensdimensionen nachvollziehbar und einprägsam.
- ▶ Es ist wissenschaftlich fundiert und seriös.

Was bringt es einem Team:

- ▶ Es ermöglicht jedem, sich selbst und seine Verhaltensweise besser kennenlernen.
- ▶ Alle können ihren Arbeitsstil analysieren.
- ▶ Potenzielle Konfliktbereiche mit anderen Menschen werden erkannt und dadurch reduziert.
- ▶ Menschen entwickeln ein besseres Verständnis für ihr Umfeld/ihre Kollegen.
- ▶ Jeder ist in der Lage, seine Kommunikations-, Team- und Führungsfähigkeit zu verbessern.
- ▶ Teams können ablauforientierter zusammengestellt werden.
- ▶ Aufgaben können zielgerichteter im Team vergeben werden.

Reibungslose Abläufe, ein gut funktionierendes Team und dazu noch ein optimales Ergebnis: das wünscht sich jede

Führungskraft und jeder Unternehmer. Das persolog® Persönlichkeits-Modell ist ein Instrument, das zwischenmenschliches Verständnis und effektive Kommunikation unterstützt.

Wenn es gelingt, inneres Potenzial und äußeres Verhalten miteinander in Einklang zu bringen, sind Menschen erfolgreicher. Jeder Einzelne hat seine Stärken und Engpässe. Deshalb ist es von Vorteil herauszufinden, welchen Beitrag jeder Mensch in seinem

Im beruflichen Kontext können wir uns unser Umfeld nicht aussuchen. Oft sind wir gezwungen mit Persönlichkeiten zusammenzuarbeiten, die unserer eigenen gänzlich widersprechen – da entstehen die Probleme.

Team leisten kann. Jeder kann grundsätzlich alles, allerdings gehen ihm manche Dinge leicht von der Hand und andere Aufgaben kosten ihn viel Energie. Daher fühlen sich Menschen in einem Arbeitsumfeld wohler, in dem sie ihre Begabungen einsetzen und entwickeln können. Aus diesem Grund hilft es jedem, wenn er seine eigenen Bedürfnisse und die anderer erkennt und versteht: „Anders ist anders – anders ist nicht falsch“.

Kontakt

Bettina Siesté | Hotellösungen

Vorhandenes besser nutzen®

Eichenstraße 17

20259 Hamburg

Telefon: 040/41 26 46 98

E-Mail: mail@bettina-sieste.com

www.bettina-sieste.com