



// Unternehmensinformation

*Für Manager  
Zwölf Merksätze für Manager*

## **Zwölf Merksätze für Manager**

### **1. Reaktion auf Veränderungen:**

Je weiter sich Planungen von den bewährten Regeln der Vergangenheit entfernen, desto stärker ist der Widerstand gegen diese Veränderungen. Informieren Sie Ihre Mitarbeiter ausführlich über die bevorstehenden Änderungen und deren Gründe. Betonen Sie, was sich daraus für die Firma und alle Beteiligten an Vorteilen ergibt.

### **2. Kleine Schritte:**

Notwendige Maßnahmen lassen sich am besten in kleinen Schritten verwirklichen. Kleine Schritte sind für jeden Betroffenen leichter überschaubar. Kurzfristige, gut erreichbare Ziele schaffen eine positive Resonanz, und der nächste Schritt fällt so leichter.

### **3. Beteiligung:**

Je mehr die Mitarbeiter in Vorgänge einbezogen werden, die ihre Arbeit betreffen, desto besser sind die Ergebnisse ihrer Tätigkeit. Bitten Sie Ihre Mitarbeiter um Vorschläge und Ideen, wie man die Abläufe ihrer Arbeit verbessern kann. Gemeinsames Arbeiten an einer Sache stärkt das Vertrauen und Selbstbewusstsein der Beteiligten.

### **4. Vorbildwirkung:**

Wie Mitarbeiter ihre Vorgesetzten wahrnehmen, wirkt sich auf ihr eigenes Verhalten aus. Geht ein leitender Mitarbeiter ohne Helm auf dem Kopf durch eine Betriebsabteilung mit Helmtragepflicht, dann kann er nicht erwarten, dass dort Helme getragen werden. Das gilt nicht nur für Vorgesetzte, sondern auch für Angehörige anderer Abteilungen oder für Besucher.

### **5. Kommunikation:**

Die Erfüllung von Zielvorgaben hängt weitgehend davon ab, inwieweit die Mitarbeiter über die Faktoren informiert werden, die diese Vorgaben beeinflussen. Machen Sie Ihre Mitarbeiter zu Beteiligten, teilen Sie mit ihnen Sorgen und Freuden, informieren Sie sie auch über Einflüsse, die von außen kommen. So stärken Sie das Gemeinschaftsbewusstsein und die Arbeitsmoral.

### **6. Verhaltensförderung:**

Sprechen Sie Ihren Mitarbeitern für gute Arbeit Anerkennung aus, und halten Sie diese Leistung nicht für selbstverständlich. Hierbei handelt es sich um eines der wirksamsten Mittel zur Verbesserung des Betriebsergebnisses und des Betriebsklimas. Allerdings darf die Anerkennung nicht nebulos sein, sie muss klaren Bezug zu der erbrachten Leistung haben



---

## // Unternehmensinformation

---

*Für Manager  
Zwölf Merksätze für Manager*

### **7. Delegation:**

Die Sicherung eines guten Betriebsergebnisses ist nicht eines Mannes oder einer Frau Sache. Dauerhafte Erfolge setzen eine gründlich durchdachte Aufgabenverteilung voraus, die allen Beteiligten die entsprechende Anerkennung sichert.

### **8. Verlustursachen:**

Unerwünschte Vorfälle lassen sich auf Dauer nur vermeiden, wenn man ihren Ursachen auf den Grund geht. Bei einer Augenverletzung festzustellen, dass der Verletzte ohne Schutzbrille gearbeitet hat, genügt nicht. War keine Brille da? Warum war keine da? Wusste er, dass er eine tragen muss? Gab es dafür Regeln? Waren sie bekannt? Wurde ihre Einhaltung überwacht? Von wem? Etc., etc.

### **9. Mehrfachursachen:**

Unerwünschte Ereignisse haben selten nur eine einzige Ursache. Der systematisch arbeitende Mensch erliegt nicht der Versuchung, sofort zu handeln. Fast jedes Ereignis hat mehrere Ursachen und schließt sowohl vordergründige wie grundlegende Mängel und Managementfehler ein. Erst dann sollten Maßnahmen folgen, die auch geeignet sind, die erkannten Fehler zu beseitigen.

### **10. Ort der Handlung:**

Einen Vorgang kann man am leichtesten dort beherrschen, wo er geschieht. Vorarbeiter in der Produktion sind diejenigen, die den größten Einfluss auf Sicherheit, Qualität und Kosten haben. Je eher sie Abweichungen und deren Bedeutung erkennen und darauf reagieren, desto besser für das Ganze.

### **11. Gründlichkeit:**

Eine logische und gute Entscheidung ist nur möglich, wenn zuvor möglichst viele Faktoren erforscht und kommuniziert worden sind. Ob es sich dabei z.B. um festgestellte Mängel während einer Inspektion, einer Unfalluntersuchung oder einer Qualitätsprüfung handelt - immer ist eine Ermittlung möglichst aller verursachenden Faktoren bis hin zu Managementfehlern notwendig.

### **12. Unterstützung „von oben“:**

Gewünschte oder als notwendig erkannte Maßnahmen lassen sich mit einem Fürsprecher leichter durchsetzen. Idealerweise ist das der eigene Vorgesetzte. Je nach Unternehmensstruktur kann das aber auch eine andere Persönlichkeit sein, die über den entsprechenden Einfluss bei höheren Führungsgremien oder Managern verfügt.

Foto: iStock