

BOLZANO Un'azienda di successo è senza dubbio (anche) quella che sa scegliere e «coltivarsi» i collaboratori giusti. Per questa ragione proprio «Pianeta collaboratori» è il tema cui sarà dedicata giovedì 9 novembre la Giornata del commercio organizzata dall'Unione. Fra i relatori ci sarà il consulente e coach Clemens C. Schmolz, ad della società per lo sviluppo dell'organizzazione e delle competenze «Die Basis», che parlerà dell'importanza di scegliere bene e valorizzare il proprio team.

Quanto sono importanti dei buoni collaboratori per un'impresa commerciale?

«Sono il suo biglietto da visita, i responsabili della fidelizzazione dei clienti, delle vendite e degli affari. Sempre più spesso i prodotti vengono acquistati grazie a un buon rapporto con i clienti».

L'importanza dei collaboratori viene sottovalutata?

«Molte aziende sono consapevoli dell'importanza dei collaboratori ma non sempre si attivano in modo adeguato nei loro confronti. Alcune devono

Vantaggio locale

«Le imprese altoatesine sono piccole: è più facile creare un legame»

ancora capirne il valore».

Quando la gestione delle risorse umane è buona?

«Quando l'imprenditore apprezza il confronto ed è consapevole della propria responsabilità. Una buona gestione considera le esigenze del dipendente ma è anche esigente. Il rapporto ideale è improntato alla chiarezza e alla sincerità. E va sottolineato che una buona gestione delle risorse umane non comporta un gran dispendio di tempo».

Come si trovano buoni collaboratori nel commercio? Quali aspetti contano?

«Innanzitutto la ricerca dei collaboratori va presa sul serio. Bisogna rispondere seriamente alla domanda «Perché dovrei lavorare per lei?». I colloqui di selezione vanno curati per trovare qualcuno appassionato al servizio al cliente, abile nelle relazioni che sia anche un buon consulente e si identifichi con l'impresa».

Quanto conta la motivazione dei collaboratori?

«Dipendenti felici, produttività alle stelle: tutto qua. In un negozio si percepisce subito se l'atmosfera è positiva, solo così il cliente si sente a pro-

Commercio, la ricetta dell'esperto «I collaboratori motivati sono la chiave del successo»

Schmolz giovedì sarà ospite della Giornata organizzata dall'Unione



Idee Un negozio del capoluogo affollato di clienti

prio agio. La motivazione va considerata un compito manageriale che si ottiene rispettando i dipendenti, riconoscendone le prestazioni e trattandoli da pari. Soldi e complimenti sono importanti e si completano a vicenda».

Le gerarchie piatte favoriscono un buon clima?

«Una struttura gerarchica chiara con la presenza di spazi vuoti è la miglior cosa. L'immagine del patriarca ha fatto il suo tempo. I collaboratori vogliono un capo, ma anche essere coinvolti. Sono più esigenti e non sono più disposti a sopportare qualsiasi cosa. La disponibilità a cambiare lavoro è aumentata. Ma si osserva anche una nuova generazione di imprenditori e capi che coinvolge di più i collaboratori. In Alto Adige poi l'esistenza di molte piccole imprese familiari favorisce un rapporto più stretto e emotivo. Il collaboratore può diventare quasi un membro della famiglia, un co-imprenditore».

Silvia Fabbi
© RIPRODUZIONE RISERVATA

Il programma

Sul palco la best practice Siebenförcher

C'è tempo ancora fino a domani per iscriversi alla «Giornata del commercio» in programma alla Sala Orles dell'hotel Sheraton di Bolzano a partire dalle 18,30. Le adesioni vanno inviate via mail all'indirizzo reception@unione-bz.it o telefonicamente al numero 0471 310311. Oltre alla relazione di Clemens C. Schmolz sono previsti anche interventi da parte di Gerhard Habitzl — esperto austriaco di economia aziendale con oltre vent'anni di esperienza nella gestione del personale e lettore alla Scuola superiore Ferdinand Porsche a Wiener Neustadt — e di Barbara Siebenförcher, responsabile dell'organizzazione del personale della omonima macelleria di Merano, che relazionerà come esempio di best practice per il territorio altoatesino. Introdurranno i lavori della serata il presidente dell'Unione Walter Amort, il suo vice Dado Duzzi e il presidente della Provincia di Bolzano Arno Kompatscher.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Chefs mit Haltung

MITARBEITERFÜHRUNG – Techniken für die Mitarbeiterführung sind wichtig – und sie lassen sich leicht lernen. **Den Unterschied aber macht die Einstellung der Führungskraft.** Über fünf Faktoren, die von guten Chefs beherzigt werden.

Innsbruck/Wien – Die Leistung und die Servicequalität von Unternehmen hängen zu hundert Prozent an den Mitarbeitern. Die Leistung der Mitarbeiter wiederum ist eng mit der Führungsleistung der Vorgesetzten verbunden. Somit ist die Auseinandersetzung mit Mitarbeiterführung kein Selbstzweck, sondern eine Voraussetzung, um die Zukunftsfähigkeit des eigenen Unternehmens zu sichern.

Weil aber Mitarbeiter anspruchsvoller werden, ihre Wechselbereitschaft zunimmt und in der modernen Arbeitswelt oft immer weniger Zeit für Führung bleibt, ist der Wunsch nach einem Patentrezept für gute Mitarbeiterführung weit verbreitet, der Wunsch nach Techniken, Vorgehensmodellen, „Motivationsformeln“. Nur, es gibt keine Medizin, um leistungsorientierte Mitarbeiter zu bekommen und zu führen. Erfolgreiche Mitarbeiterführung reduziert sich auf die Haltung der Führungskraft! Instrumente sind wichtig, diese kann man leicht lernen – den Unterschied macht aber die Einstellung der Führungskraft!

Nur mit der passenden Einstellung entsteht die Bindungskraft zwischen Mitarbeitern und Führungskraft. Es gilt die alte Weisheit: Mitarbeiter kommen wegen des Unternehmens und gehen wegen des Vorgesetzten.

Freude als Kraftquelle

Faktor 1: Freude – Freude ist eine unheimliche Kraftquelle der Führung. Die Freude an der inhaltlichen Tätigkeit wird vorausgesetzt, aber vor allem Freude am Führen und Entwickeln von Mitarbeitern. Hier ist oft ein Umlernen notwendig: Als Führungskraft gilt es nicht mehr, sich (nur) über die eigenen Erfolge zu



freuen, sondern insbesondere über die Erfolge der Mitarbeiter.

Führungskräfte, die Freude an ihrer Tätigkeit haben, werden auch die passenden Visionen und ein Bild der Zukunft entwickeln – und darauf achten, dass es sich immer wieder weiterentwickelt.

Faktor 2: Verantwortungsübernahme – Mitarbeiter sollen spüren, dass der Vorgesetzte Verantwortung übernimmt: für das Unternehmen und für sie. Gerade die Verantwortungsübernahme für das Unternehmen fordert, dass Führungskräfte durchaus „unbequem“ sind, das Bestehende infrage stellen, unangenehme Themen ansprechen, Leistung und Qualität immer wieder zum Thema machen. Spüren aber alle, dass dies aus Verantwortung gegenüber dem Unternehmen passiert, dann entsteht der passende Respekt seitens der Mitarbeiter.

Verantwortungsübernahme für Mitarbeiter bedeutet, sich aktiv um die Entwicklung der Mitarbeiter zu kümmern. Das wichtigste Instrument ist klares Feedback: loben, wenn es etwas zu

loben gibt – kritisieren, wenn es etwas zu kritisieren gibt. Wenn Mitarbeiter spüren, dass auf sie geachtet wird, dann lernen sie den Arbeitsplatz zu schätzen.

Damit diese Form der Verantwortungsübernahme gelingt, braucht es Führungskräfte, die dies bewusst als eine ihrer Kernaufgaben sehen.

Auch Führungskräfte dürfen Fehler machen – und sie zugeben

Faktor 3: Menschlichkeit – Führungsarbeit ist Beziehungsarbeit! Der beste „Klebstoff“ der Beziehung ist Menschlichkeit im Rahmen der Führungsarbeit. Es gibt hier mehrere Prüfsteine, der wichtigste ist der Umgang mit Fehlern: Führungskräfte, die eigene Fehler zugeben, geben sich menschlich – weil sie sich verletzlich machen. Gleichzeitig ist dies der wichtigste Schritt hin zu einer aktiven Fehlerkultur! Wie sollen Mitarbeiter offen sein und eigene Themen ansprechen, wenn die Führungskraft immer perfekt ist? Und kritisch gefragt: Welches Selbstbild hat eine Führungskraft, die an sich immer den Anspruch eines „perfekten Wesens“ hat? Menschlichkeit heißt eingestehen, dass niemand perfekt ist.

Menschlichkeit heißt auch, mit den Mitarbeitern in Kontakt zu treten. Die Mitarbeiter spüren es, ob die Führungskraft in einem Gespräch oder in einer Sitzung zu hundert Prozent bei ihnen ist. Gerade dort, wo wenig Zeit für Führung ist, ist die „Präsenz“ im Gespräch eine wichtige Schlüsselkompetenz. Ehrliche Freude zu zeigen, ist dafür eine gute Messgröße.

Erst wenn eine Führungskraft mit sich selbst im Reinen ist, besteht die Möglichkeit, eine gute Kontaktfähigkeit zu den Mitarbeitern aufzubauen. Dann hat die Führungskraft das berühmte offene Ohr und kann sich auch auf die Situationen der Mitarbeiter einlassen. Dann spüren die Mitarbeiter, dass sich die Führungskraft ehrlich für sie interessiert.

Faktor 4: Freiräume schaffen, Verantwortung geben – Im beruflichen Kontext wollen wir vom Mitarbeiter vor allem eines: Leistung und Qualität. Damit die volle Leistungsentfaltung entstehen kann, braucht es Freiräume und Vertrauen: Mitarbeiter sollen spüren, dass sie Gestaltungsspielräume haben, dass sie entscheiden können und dass ihr Beitrag wesentlich ist – und dass sie damit auch eine entsprechende Verantwortung haben.

Nur so bekommt man Mitarbeiter, welche die Extrameile gehen und sich aktiv einbringen. Spüren Mitarbeiter die Verantwortung und die Gestaltungsmöglichkeiten nicht, dann entstehen sehr rasch negative Effekte:

- Mitarbeiter sichern sich zu stark ab und delegieren unangenehme Aufgaben Richtung Chef.
- Chefs und Führungskräfte sind die

Einzig, die sich um Innovationen kümmern;

- Mitarbeiter sichern sich lieber ab und halten sich an Spielregeln – auch wenn es auf Kosten der Kundenbeziehung geht.

Durch diese Effekte wird Führung anstrengend und zeitraubend.

Freiräume schaffen heißt aber auch, die Mitarbeiter nach ihren Fähigkeiten einzuschätzen und diese Einschätzungen den Mitarbeitern klar mitzugeben: Was sind die Entwicklungsfelder? Was traue ich ihm noch nicht zu? Klare Rückmeldungen gehören zu den nützlichsten Führungshandlungen.

Hin und wieder ist es auch gut, dem Mitarbeiter mehr zuzutrauen, als er im Moment kann („Der Sprung ins kalte Wasser“). So besteht sehr rasch die Notwendigkeit zum Wachsen. Gerade hier ist wichtig: Der Sinn muss vermittelt werden.

Faktor 5: Mut – Teams und Mitarbeiter leiden, wenn Führungskräfte nicht mutig sind: Es werden Entscheidungen vermieden und notwendige Konflikte zwischen Bereichen werden nicht gelöst. Beides führt zu Lähmungen und dazu, dass Mitarbeiter ihre Leistungspotenziale nicht entfalten.

Mut bedeutet auch zu erkennen, wenn ein Mitarbeiter nicht zum Team oder zur Aufgabe passt – und aufgrund dessen die passenden Entscheidungen zu treffen.

Mutlose Führungskräfte werden oft als „visionslos“ und „als Person ohne Rückgrat“ wahrgenommen – beides sind keine attraktiven Zuschreibungen.

Zu wenig Zeit fürs Führen?

Sehr oft hören wir, dass Führungskräfte gerne führen möchten, aber zu wenig Zeit haben.

Generell gilt: Führung findet immer unter Zeitknappheit statt – und das ist gut so. Sonst hätten wir entweder zu viele Führungskräfte oder zu wenig Arbeit. Viele Führungsimpulse brauchen aber nicht viel Zeit: In einer Minute sind viele Botschaften gesetzt, viele Aussagen getroffen. Der regelmäßige Austausch mit Mitarbeitern ist auch nicht so aufwendig, wie wir es uns oft vorstellen.

Eine Führungskraft führt ständig. Das heißt, sie kann viele kleine Impulse setzen, die dann im Ganzen die Wirkung entfalten. Führung ist nichts Abstraktes, nichts Wissenschaftliches – Führung ist Handeln: mit Freude und Verantwortung!

Clemens Schmolli



DER AUTOR Clemens Schmolli ist als Berater, Führungskraftetrainer, Organisationsentwickler auf Zeit, Buchautor und Lehrbeauftragter tätig. Er ist Geschäftsführer

der Gesellschaft für Organisations- und Kompetenzentwicklung „dieBasis“ mit Büros in Innsbruck und Wien.

INFO

Die Aufgaben einer Führungskraft



INFO

Tag des Handels

Der Führungskräfteberater Clemens Schmolli ist einer von drei Referenten beim diesjährigen Tag des Handels des Handels- und Dienstleistungsverbandes hds am Donnerstag, 9. November, mit Beginn um 18.30 Uhr im Hotel Four Points by Sheraton.

Schmolli referiert über die Mitarbeitermotivation, während der Personalmanager Gerhard Habitzl über

die „Herausforderung Mitarbeiterselektion“ spricht und Barbara Siebenbrücher von der gleichnamigen Metzgerei in Meran aus der Praxis berichtet.

Geehrt werden beim Tag des Handels langjährige hds-Mitglieder und Südtirols Verkaufstalente 2017.

INFO Anmeldungen an reception@hds-bz.it, Tel. 0471 310 311