

Uwe Gremmers  
Neu als Führungskraft



Uwe Gremmers

# Neu als Führungskraft

So werden Sie ein guter Vorgesetzter

2., aktualisierte Auflage

**humboldt**

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-86910-763-9

Der Autor: Uwe Gremmers hat mehrere Jahre in zwei Top-Unternehmen in der Personalentwicklung Führungskräfte ausgebildet. Seit über 15 Jahren arbeitet der Dipl.-Psychologe selbstständig und unterstützte als erfolgreicher Coach mehr als 10 000 Führungs- und Führungsnachwuchskräfte.

2., aktualisierte Auflage

© 2010 humboldt

Ein Imprint der Schlüterschen Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG,

Hans-Böckler-Allee 7, 30173 Hannover

[www.schluetersche.de](http://www.schluetersche.de)

[www.humboldt.de](http://www.humboldt.de)

Autor und Verlag haben dieses Buch sorgfältig geprüft. Für eventuelle Fehler kann dennoch keine Gewähr übernommen werden. Alle Rechte vorbehalten. Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der gesetzlich geregelten Fälle muss vom Verlag schriftlich genehmigt werden.

Lektorat: Medienprojekte München, München

Covergestaltung: DSP Zeitgeist GmbH, Ettlingen

Coverfoto: Getty Images / ballyscanlon

Innengestaltung: akuSatz Andrea Kunkel, Stuttgart

Satz: Medienprojekte München, München

Druck: Druckhaus „Thomas Müntzer“ GmbH, Bad Langensalza

Hergestellt in Deutschland.

Gedruckt auf Papier aus nachhaltiger Forstwirtschaft.

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	10
<b>Was bedeutet Führen?</b> .....	12
Gibt es den einen richtigen Führungsstil? .....	13
Führungsstile im Überblick .....	14
Handeln Sie authentisch! .....	16
Rollen einer Führungskraft .....	17
Rolle als Kommunikationsmanager .....	18
Rolle als Leistungsmanager .....	18
Rolle als Teammanager .....	18
Als Führungskraft denken Sie anders! .....	19
Wie motivieren Sie Ihre Mitarbeiter? .....	21
Ausreichende Kompetenz .....	22
Verantwortung .....	22
Motivationsfaktoren .....	23
<b>Kommunikationsmanager</b> .....	35
Was passiert eigentlich bei der Kommunikation? .....	35
Verzerrungen in der Kommunikation .....	37
Feinde menschlicher Kommunikation .....	40

Interpretation . . . . .	40
Generalisieren . . . . .	42
Tilgung . . . . .	42
Modelle der Kommunikation . . . . .	43
Eisbergmodell . . . . .	44
Vier-Kanal- oder Vier-Ohren-Modell . . . . .	46
Transaktionsanalyse . . . . .	51
Zwei „Königswege“ in der Gesprächsführung . . . . .	62
Ich-Botschaft . . . . .	62
Beispiel für eine vollständige Ich-Botschaft . . . . .	68
Non-direktive Gesprächsführung . . . . .	69
Sinngemäßes Wiederholen . . . . .	70
Wer intelligent fragt, der führt! . . . . .	72
Trichtermodell – vom Allgemeinen zum Speziellen . . . . .	73
Fokussieren und Konkretisieren durch Fragen . . . . .	74
Frage mit eingebauter Skala . . . . .	75
Direkte und manipulative Fragen . . . . .	76
Systemische Frage . . . . .	77
Weiterführende Denkanstöße geben . . . . .	78
Metakommunikation . . . . .	79
Gefühle reflektieren . . . . .	81
Zusammenfassung . . . . .	82
Konflikte managen . . . . .	84
Wie entstehen Konflikte? . . . . .	84

Welchem Ablauf folgen Konflikte? . . . . .	85
Wesentliche Schritte einer konstruktiven Konfliktlösung . . . . .	88
<b>Leistungsmanager</b> . . . . .	91
Führungsinstrumente . . . . .	91
Zielmanagement . . . . .	93
Zielmanagement im Unternehmen . . . . .	94
Konzeption von Zielvereinbarungen . . . . .	96
Zielfelder . . . . .	96
Messbare und spezifische Ziele definieren . . . . .	97
Formulieren Sie die Ziele positiv . . . . .	99
Welche Gütekriterien erfüllen Ziele? . . . . .	100
Mit Mitarbeiter oder Team zu Zielvereinbarungen gelangen. . . . .	101
Ablauf des Zielvereinbarungsprozesses. . . . .	104
Zielcontrolling. . . . .	106
Informationsmanagement . . . . .	107
Die fünf Verständlichmacher . . . . .	108
Selbstmanagement . . . . .	110
Was heißt Delegieren? . . . . .	110
Persönliches Zeitmanagement . . . . .	112
Wie wird delegiert? . . . . .	113
Welche Aufgaben können delegiert werden – welche nicht? . . . . .	114

Voraussetzungen für erfolgreiches	
Delegieren . . . . .	115
Coaching . . . . .	116
Persönliche Orientierung . . . . .	118
Strategische Orientierung im Coaching . . . . .	120
Wesentliche Erfolgsfaktoren	
beim Coaching . . . . .	120
Wichtige Faktoren, die den	
Coaching-Prozess beeinflussen . . . . .	122
Geeignete Maßnahmen und Lösungswege	
im Coaching-Prozess . . . . .	125
Ablauf eines Coaching-Prozesses . . . . .	128
Unterstützungsmaßnahmen im Coaching . . . . .	135
Kontrollieren . . . . .	137
Was beachtet der Vorgesetzte bei seinen	
Kontrollaufgaben? . . . . .	138
Wie gehen Unternehmen mit Kontrolle um? . . . . .	139
Sinn und Zweck des Mitarbeitergesprächs . . . . .	140
Das Mitarbeitergespräch verfolgt	
verschiedene Ziele . . . . .	141
Vorbereitung auf das Mitarbeitergespräch . . . . .	143
Phasen des Mitarbeitergesprächs . . . . .	145
Ablauf des Mitarbeitergesprächs. . . . .	146

<b>Teammanager</b> . . . . .	151
Betroffene zu Beteiligten machen . . . . .	151
Moderation – was ist das? . . . . .	152
Teammanager in seiner Rolle als Moderator. . . . .	155
Hilfsmittel des Moderators. . . . .	155
Interaktionstechniken . . . . .	156
Methoden der Moderation . . . . .	158
Planung einer moderierten Besprechung . . . . .	165
Ablauf einer moderierten Besprechung . . . . .	167
Teamentwicklung und Teammeter . . . . .	170
Register . . . . .	172
Literatur . . . . .	175

# Vorwort

Eine neue Aufgabe wartet auf Sie – endlich die lang ersehnte Führungsrolle! Doch was bedeutet Führen eigentlich und mit welchen Mitteln und Methoden ist eine gute Führung zu erreichen? Wie ist es möglich, dieser neuen Rolle auch wirklich adäquat gerecht zu werden?

Auf diese und auf viele weitere Fragen gibt Ihnen das vorliegende Buch Antwort. Es steht Ihnen bei Ihren neuen beruflichen Aufgaben hilfreich zur Seite und zeigt Ihnen – anhand vieler konkreter Beispiele – einen sicheren Weg durch die heute gültige Arbeitspraxis. Nicht nur für Ihre Mitarbeiter ist Orientierung zu einem zentralen Begriff geworden, sondern auch Sie selbst brauchen im Dickicht der vielfältigen Leistungsanforderungen Orientierung.

Zu Ihren Leistungsanforderungen gehört demnächst einem Team vorzustehen und die Richtung anzugeben – doch wie können Sie Ihre Mitarbeiter motivieren, Ihnen zu folgen? Welche Schritte sind dazu sinnvoll und effektiv? Welche Faktoren können eine Motivation noch verstärken? Gibt es den einen richtigen Führungsstil und welcher Führungstyp sind Sie? Wie führt man ein Mitarbeitergespräch, das später von Erfolg gekrönt ist? Wie wird delegiert? Welche Aufgaben können delegiert werden – welche nicht? Wie finden Sie mit Ihren Mitarbeitern geeignete Maßnahmen und Lösungswege in einer Problemsituation? Wie entstehen Konflikte? Wel-

chem Ablauf folgen Konflikte? Welche Wege gibt es, Konflikte zu entschärfen und konstruktiv zu gestalten? Wie können Sie es schaffen, die Betroffenen nicht nur über Entscheidungen zu informieren, sondern direkt in den Problemlösungsprozess mit einzubeziehen?

In den Führungsetagen der Unternehmen gilt heute: Die Funktion des effizienten Chefs ist in komplexen Organisationen immer weniger die des dynamischen Machers und „Obersachbearbeiters“, sondern viel eher die eines Trainers, Coaches, Beraters und Controllern. Die Führungskraft in der Rolle eines Team-, Leistungs- und Kommunikationsmanagers verfolgt das Ziel, das Teamwesen so zu entwickeln, dass eine Teamatmosphäre entsteht, aus der heraus Vertrauen, Kooperation und vor allem Leistung erwachsen kann. Denn jeder ist nur so gut, wie das Team, zu dem er gehört oder dem er vorsteht!

Und auch wenn Sie vor der Bewerbung auf eine Führungsrolle gegebenenfalls noch etwas zurückschrecken sollten, ist es ratsam, sich mit den verschiedenen Praktiken von Führungskräften vertraut zu machen, denn nur so versetzen Sie sich in die Lage, vom Reagierenden zum Mit-Agierenden zu werden. Das Wissen um Zusammenhänge hat noch nie geschadet, und wer weiß, vielleicht kommen Sie ja auf den Geschmack ...

In jeder Hinsicht viel Erfolg!

Uwe Gremmers

## Was bedeutet Führen?

*Eine Führungskraft ist wie ein guter Lotse, der ein Schiff durch verschiedenartige Gewässer bringt. Er gibt nicht nur Richtungshinweise, sondern sorgt auch dafür, dass der Kurs gehalten wird. Dies spiegelt auch das Wort Führen wider, das ursprünglich „in Bewegung setzen“, „jemanden geleiten“ bedeutet. Dabei fehlen jegliche Hinweise auf Hierarchien, Kontrolle oder Zensur.*

Die Funktion der Führung besteht heute nicht nur darin, Arbeiten vorzubereiten, Aufgaben zu verteilen und das Tagesgeschäft zu koordinieren, sondern sie liegt vor allem darin, Menschen zu bewegen, und zwar auf Dauer und zielorientiert. So einfach dieser Satz auch klingen mag, so oft erlebt man jedoch in der Praxis, dass sich Führungskräfte zwar intensiv um das WAS kümmern, das WIE allerdings dabei unberücksichtigt lassen, anstatt wirklich zu führen und sich mit den wichtigen Fragen auseinander zu setzen: Wie läuft der Prozess? Wie können wir unsere Leistung steigern? Wie gehen wir vor? Wie kommen wir an unser Ziel?

Um zu führen, schaffen Sie als Führungskraft die notwendigen Rahmenbedingungen, die es den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ermöglichen, ihre Aufgaben selbstständig und effizient innerhalb dieses Rahmens zu erfüllen. Das bedeutet konkret, dass die Aufgaben, die Verantwortung und die Befugnisse, die die Mitarbeiter erhalten, in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander stehen. Allerdings zeigt sich in der Arbeitswelt immer wieder, dass Führungskräfte ihren Mitarbeitern zwar Aufgaben und auch Verantwortung übertragen, ihnen die notwendigen Befugnisse jedoch nicht zugestehen. Mittelfristig führt dies zwangsläufig zu einer Verringerung der Kompetenzen auf Seiten des Mitarbeiters. Die Funktion des effizienten Chefs ist in komplexen Organisationen immer weniger die des dynamischen Machers und „Obersachbearbeiters“, sondern viel eher die eines Trainers, Coaches, Beraters und Controllers.

**Führen bedeutet  
„Menschen bewegen“.  
Dies geschieht ziel-  
orientiert und auf Dauer.**

## **Gibt es den einen richtigen Führungsstil?**

Die Aufgaben, die der Mitarbeiter zu erfüllen hat, und dessen Grad an beruflicher Kompetenz beeinflussen den Stil, wie der Mitarbeiter zu führen ist. Je nach Situation und Kompetenz des Mitarbeiters sind verschiedene Führungs-

stile angebracht. Die Klaviatur einer professionellen Führung reicht dabei von autoritärer Führung mit klaren Vorgaben und Entscheidungen bis hin zum „Loslassen“.

Die Mitarbeiter werden bei dem autoritären Führungsstil in die Entscheidungsfindung nicht einbezogen. Beim situativ-autoritären Führungsstil werden die Mitarbeiter indirekt in Entscheidungen einbezogen, da ihre fachliche Meinung abgefragt wird. Die Entscheidung liegt jedoch immer noch bei der Führungskraft. Beim situativ-partizipativen Führungsstil hingegen finden Führungskraft und Mitarbeiter gemeinsam eine Lösung. Der Mitarbeiter entscheidet also mit. Beim bewussten Laisser-faire-Stil trifft der Mitarbeiter im Rahmen seiner Aufgaben, seiner Verantwortung und seiner Befugnisse eigenverantwortlich Entscheidungen und handelt entsprechend, ohne jegliches Zutun der Führung.

## Führungsstile im Überblick

- **Autoritärer Führungsstil:** Die Führungskraft trifft die Entscheidungen und informiert seine Mitarbeiter darüber. Diese Form der Führung ist sinnvoll, wenn es sich um strategische Entscheidungen und um die Vorgaben von übergeordneten Zielen geht.
- **Situativ-autoritärer Führungsstil:** Mit diesem Führungsstil ist gemeint, dass dem Mitarbeiter bewusst ist, dass sein Vorgesetzter die Ansicht des Mitarbeiters hören möchte. Dies geschieht mit dem Ziel, dass die Führungs-

kraft eine ausreichende Datenbasis zur Entscheidungsfindung zur Verfügung hat. Diese Datenbasis bildet die Grundlage für Entscheidungen, die die Führungskraft trifft. Es handelt sich um eine Variation von autoritärer Führung.

■ **Situativ-partizipativer Führungsstil:** Hier ist die Führungskraft „gleicher unter gleichen“. Gemeinsam mit seinen Mitarbeitern werden Lösungen gesucht. Nicht zu verwechseln ist dieser Führungsstil mit Harmonie oder einer übertrieben partnerschaftlichen Führung. Sie treffen mit Ihrem Mitarbeiter gemeinsam Vereinbarungen und achten darauf, dass diese eingehalten werden. Das bedeutet auch, dass Sie als Manager bei Bedarf Ihren Mitarbeiter mit Problemen konfrontieren und mit ihm gemeinsam Lösungen entwickeln. Wichtig ist, dass Sie für Ihren Mitarbeiter immer berechenbar sind, als jemand der den Kurs klar vorgibt und innerhalb dieses Rahmens kooperativ mit dem Mitarbeiter Vereinbarungen trifft und bei Schwierigkeiten hilft und unterstützt.

■ **Bewusster Laisser-faire-Stil:** Hiermit ist gemeint, dass die Führungskraft ein umfassendes Aufgabenpaket dem Mitarbeiter delegiert und es dem kompetenten Mitarbeiter überlässt, wie er diese Aufgaben realisiert. Die Führungskraft „lässt los“, ohne das vom Mitarbeiter gefundene Ergebnis in irgendeiner Form zu kritisieren. Dieser Stil setzt einen kompetenten Mitarbeiter voraus. Führung findet in diesem Fall an der „langen“ Leine statt.

## Handeln Sie authentisch!

Die zuvor aufgeführten Stile sind weder gut noch schlecht, sondern je nach Situation sinnvoll einzusetzen. In der Praxis zeigt sich jedoch immer wieder, dass Führungskräfte nicht authentisch handeln.

Ein Weiterbildungsinstitut hatte unter seinen akademischen Mitarbeitern eine auffallend hohe Fluktuation. In der Analyse dieser Fluktuation konnte festgestellt werden, dass der nicht authentische Führungsstil des Geschäftsführers die Ursache war. So wurden die Mitarbeiter zum Beispiel zu einer Besprechung eingeladen, um miteinander Probleme zu lösen. Dem Geschäftsführer war jedoch nicht bewusst, dass alle Vorschläge, die von Seiten der Mitarbeiter kamen, durch ihn – rhetorisch geschickt verpackt – abgewiesen wurden. Dieses nicht klar berechenbare Verhalten des Geschäftsführers führte bei den Mitarbeitern zu Frustrationen, innerer Kündigung und endlich wirklicher Kündigung. Sinnvoll wäre ein authentisches Verhalten der Führungskraft gewesen.

Wenn Sie eine bestimmte Lösung für ein Problem favorisieren, dann teilen Sie das Ihren Mitarbeitern mit. Gerne können Sie die Hintergründe Ihrer Entscheidung aufzeigen, jedoch grundsätzlich in Frage zu stellen ist diese nicht mehr. Jetzt handeln Sie authentisch und Ihre Mitarbeiter wissen, welchen Standpunkt Sie vertreten. Durch dieses authentische und eindeutige Handeln entsteht bei Ihren Mitarbeitern Orientierung und ein natürlicher Respekt vor Ihnen als Füh-

rungskraft. Dies heißt natürlich nicht, dass dies ein Freibrief für jegliche Form der autoritären Führung ist, denn es bedarf weiterhin eines behutsamen Abwägens, welcher Stil in einer speziellen Situation geeignet erscheint.

## **Rollen einer Führungskraft**

In Ihrer Rolle als Führungskraft denken und handeln Sie anders, als in Ihrer Rolle als Privatperson oder in Ihrer Rolle als Kollege. Was ist damit gemeint?

In Ihrer Rolle als Kollege hatten Sie vermutlich zu den Kollegen, die Ihnen sympathisch waren, intensiveren Kontakt. Dies ist ein ganz normales Verhalten. In Ihrer Rolle als Führungskraft denken und handeln Sie jetzt anders. Gerade die Mitarbeiter, die Ihnen vielleicht nicht so liegen, sind Ihre Herausforderung, an der Sie wachsen können. Sollten Sie aus Sympathiegründen diese Mitarbeiter vernachlässigen, so kommen Sie immer stärker in ein Motivationsproblem, denn die Frage, die sich stellt, lautet: Wie finde ich den Schlüssel zu diesem Menschen? (Denn Führen bedeutet ja Menschen zu bewegen!)

In Ihrer Position als Führungskraft werden vom Unternehmen und von den Mitarbeitern bestimmte Erwartungen an Sie gestellt. Diese Erwartungen basieren auf bestimmten Führungsrollen und Werten, denen Sie als Führungskraft gerecht werden müssen.

## **Rolle als Kommunikationsmanager**

In dieser Rolle sind Sie ausgleichend und beherrschen die Kunst der Gesprächsführung, um gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern Lösungen für ein Problem zu finden. Sie bereiten gleichsam den Nährboden, auf dem herausragende Leistung gedeihen kann. Sie beherrschen die Techniken der non-direktiven (motivierenden) Gesprächsführung und setzen diese gezielt ein, um den Mitarbeiter zu bewegen.

## **Rolle als Leistungsmanager**

Um ein Schiff zu steuern, bedarf es wichtiger Navigationsinstrumente. Die Führungskraft beherrscht die wesentlichen Führungsinstrumente und wendet diese an, damit ihr das Ruder nicht aus den Händen gleitet. Zugleich setzen die Führungsinstrumente hilfreiche Spielregeln für die Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeiter fest.

## **Rolle als Teammanager**

In dieser Rolle wissen Sie um gruppendynamische Prozesse und steuern Ihr Team behutsam, um Veränderungsprozesse gemeinsam mit Ihrem Team zu gestalten. Vor allem die Techniken und Methoden der Moderation helfen Ihnen dabei, sowohl das Teamklima zu fördern als auch mit Ihrem Team gute Leistungen zu erbringen. Um die Leistung Ihres Teams zu steigern, setzen Sie zum Beispiel den Teammeter ein (siehe Seite 170 f.).

## Als Führungskraft denken Sie anders!

Auffallend ist, dass die meisten Menschen bei Konflikten oder Problemen eine andere Person dafür verantwortlich machen; man denkt in Schuldzuweisungen.

So äußerte sich beispielsweise ein Teamleiter dahingehend, dass seine Mitarbeiter kein Interesse daran hätten, sich in Besprechungen zu beteiligen und Lösungen für Probleme zu suchen, wo er doch extra einen regelmäßigen „Jour fixe“ für die Mitarbeiter anberaumt hätte.

Auf Nachfrage erklärte er, dass er sich sorgfältig auf diese Besprechungen vorbereite, die zu besprechenden Punkte auf ein Flipchart notiere, wie im Moderationsseminar gelernt, und diese Punkte einen nach dem anderen bearbeite. Erst als alle Punkte bespro-

chen waren, wobei dieser Teamleiter meist selbst wesentlich zur Lösungsfindung beigetragen hatte, wurde die Frage gestellt, welche anderen Themen und Probleme aus Sicht der Mitarbeiter noch zu besprechen seien. Alles blieb still, obwohl bekanntlich etliche Probleme in der Gruppe bestanden.

Was macht er falsch? Er denkt nicht in Prozessen, nicht im WIE gestalte ich Prozesse, sondern er folgt einem Ursache-Wirkung-Denken, innerhalb dessen der Mensch mit großer Wahrscheinlichkeit als Ursache gesehen wird. Als er

**Wichtig ist, das bereits Erreichte herauszustellen und nicht darauf zu pochen, dass das Ergebnis immer noch nicht den Erwartungen entspricht.**

überlegte, wie er die Besprechung anders gestalten könnte, um die Mitarbeiter zu aktivieren, kam er auf den Gedanken, lediglich den Ablauf seiner Besprechungen umzudrehen. Zuerst wurden die Teilnehmer nach ihren Themen befragt und erst danach wurden die anderen Tagesordnungspunkte bearbeitet. Jetzt herrschte eine rege Beteiligung von Seiten seiner Mitarbeiter. Die Mitarbeiter waren nicht daran gewohnt, 30 Minuten konzentriert zuzuhören und erst dann befragt zu werden. Nach längerem Zuhören wurden sie einfach nur müde und nahmen eine „Fernsehesselhaltung“ ein. Erst nachdem sie für sich einen persönlichen Nutzen erkannten und ihre Probleme bearbeitet wurden, waren Sie motiviert, auch andere Ideen und Informationen anzuhören.

Eine Führungskraft sieht also Probleme und Schwierigkeiten zuerst nicht durch Personen verursacht, sondern versucht Prozesse und Abläufe so zu gestalten, dass sich Veränderungen und Verbesserungen entwickeln können.

**Sie denken in Prozessen und in Ergebnissen.**

Beachten Sie jedoch: Auch wenn das Ergebnis noch nicht Ihren Erwartungen entspricht, so kann der Mitarbeiter dennoch auf dem richtigen Weg sein. Sollte er auf dem richtigen Weg sein, so bekräftigen und bestärken Sie ihn darin, größere Anstrengungen in diese Richtung zu unternehmen.

	Prozess negativ	Prozess positiv
Ergebnis positiv	Ein sehr gefährlicher Zustand, da das Ergebnis positiv ist, kann der Eindruck entstehen, es besteht kein Handlungsbedarf. Dabei sind vielleicht nur die Marktbedingungen so günstig, dass der Erfolg sich einstellen muss.	Das Ergebnis und der Prozess sind positiv. Dieser Zustand ist anzustreben.
Ergebnis negativ	Hier ist überlegtes Handeln das Gebot der Stunde. Dies ist jedoch nicht mit Aktionismus gleichzusetzen.	Hier ist die Führungskraft als Coach und Begleiter gefordert. Der Mitarbeiter ist auf dem richtigen Weg und benötigt eine systematische und gezielte Unterstützung.

## Wie motivieren Sie Ihre Mitarbeiter?

Wie kann ich meine Mitarbeiter motivieren? Diese Frage stellt sich über kurz oder lang jeder Führungskraft. Hierbei spielt das Menschenbild, d. h. die Art und Weise mit welcher Grundhaltung Sie Ihren Mitarbeitern begegnen, eine wichtige Rolle.

Es gibt nun verschiedene Möglichkeiten, die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter zu fördern, aber auch zu hemmen. Ausgangspunkt ist, dass die Mitarbeiter grundsätzlich Leistung

erbringen wollen, Initiative und Einsatzwillen zeigen. Dieses Wollen ist jedoch relativ anfällig und auch bei manchen Mitarbeitern im Laufe der Berufsjahre ganz verkümmert.

## **Ausreichende Kompetenzen**

Gefördert wird die Leistungsbereitschaft z. B. durch ausreichende Kompetenzen des Mitarbeiters. Die Aufgabe als Führungskraft ist es, zu erkennen, welche Kompetenzen für die Erledigung bestimmter Aufgaben notwendig sind und diese bei den Mitarbeitern sicherzustellen bzw. ausbilden zu lassen. Wollen hat etwas mit Können zu tun.

## **Verantwortung**

Die Leistungsbereitschaft wird darüber hinaus durch die Möglichkeit beeinflusst, etwas tun zu dürfen. Hat ein Mitarbeiter eine Aufgabe übertragen bekommen, muss jedoch bei jeder Entscheidung bei seinem Vorgesetzten vorsprechen, so wird ihn das auf Dauer langweilen. Wird ihm stattdessen neben den Kompetenzen auch die Verantwortung übertragen, spürt der Mitarbeiter die Herausforderung und weiß, diese im Normalfall konstruktiv umzusetzen. Immerhin hat er ja das Detailwissen, mit dem er die Entscheidungen vorbereitet. Hierbei muss natürlich abgewogen werden, wie groß die Tragweite der Entscheidung ist, welche Erfahrungen der Mitarbeiter darin hat und an welcher Stelle Sie als Führungskraft unterstützend zur Stelle stehen müssen.

Es geht bei der Motivation also nicht darum, „am Schraubchen zu drehen“ und den Mitarbeiter irgendwie dazu zu bringen, etwas zu wollen. Er allein entscheidet darüber, ob er will oder nicht. Sie können aber sehr wohl die Leistungsfähigkeit und -möglichkeit beeinflussen, indem Sie sinnvolle Handlungsspielräume für Ihre Mitarbeiter schaffen. Dadurch, dass Sie die für die Fähigkeiten und Fertigkeiten des Mitarbeiters notwendigen Spielräume schaffen, vermeiden Sie Demotivation und schaffen den Nährboden, auf dem Motivation gedeihen kann.

**Führen**

bedeutet also, Bedingungen zu schaffen, damit Mitarbeiter und Teams ihr volles Potenzial ausschöpfen können, um definierte Leistungen zu erreichen. Motivation ist somit nicht direkt produzierbar, sondern ist ein Resultat aus Umfeldbedingungen, Führungsverhalten und persönlicher Einstellung.

**Motivationsfaktoren**

Im Folgenden finden Sie eine Auflistung derjenigen Verhaltensweisen, die Mitarbeiter nachhaltig motivieren, wenn diese durch die Führungskraft authentisch gelebt werden.

## **Begrüßen**

Bauen Sie einen guten Kontakt zu Ihrem Mitarbeiter auf, indem er sich durch Sie wahrgenommen fühlt. Je niedriger die Position eines Mitarbeiters oder je niedriger der Selbstwert eines Menschen ist, desto wichtiger ist es für diesen, dass er durch Sie begrüßt und damit wahrgenommen wird. Es freut einen Menschen, wenn Sie ihm die Hand reichen und sich in einem kurzen Gespräch nach seinem Wohlbefinden erkundigen. Es sind oft wenige freundliche und aufmunternde Worte, die eine gute Grundlage für eine produktive Zusammenarbeit legen.

## **Beachten**

Menschen wollen beachtet werden. Was bedeutet dies konkret? Jeder Mensch möchte das Gefühl haben, dass er wichtig ist, dass seine Meinung zählt, dass er gehört wird. Wenn Sie Menschen so behandeln, wie Sie glauben, dass diese sind, machen Sie diese mitunter schlechter. Wenn Sie Ihre Mitarbeiter allerdings so behandeln, wie Sie glauben, dass sie sein könnten, machen Sie diese besser und motivieren sie zu höheren Leistungen.

Welchen starken Einfluss Erwartungen auf einen Menschen haben, ist in der Medizin und der Psychologie allseits bekannt. In einem Experiment wurde dies eindrucksvoll gezeigt: Lehrer hatten zwei Schulklassen zu unterrichten. Die Schüler der einen Klasse wurden als enga-

giert und intelligent dargestellt, während die Schüler der anderen Klasse als weniger engagiert, faul und weniger intelligent bewertet wurden. Dies wurde den Versuchspersonen glaubhaft vermittelt. Wie reagiert nun ein Lehrer, wenn er weiß, sein Schüler ist intelligent und hat etwas nicht verstanden? Er versucht diesem intelligenten Schüler die Aufgabe solange zu erklären, bis er sie verstanden hat, da er ja weiß, er wird es verstehen, weil er intelligent ist. Was geschieht im Fall des scheinbar weniger intelligenten Schülers? Der Lehrer geht unbewusst davon aus, dass dieser Schüler es nicht verstehen wird, da er weniger intelligent ist und erklärt ihm die Zusammenhänge weniger motiviert, weil er nicht an ihn glaubt. Obwohl beide Schülergruppen in Wahrheit den identischen Intelligenzquotienten besaßen, hatte die scheinbar intelligentere Schülergruppe am Ende des Schuljahres die besseren Noten als die scheinbar weniger intelligente. Das bedeutet, die Schüler der intelligenten Gruppe wurden von den Lehrern in stärkerem Maß positiv beachtet.

Diese Untersuchung ist ein schönes Beispiel für das Phänomen der Self-fulfilling Prophecy (Sich selbst erfüllende Prophezeiung) und zeigt zugleich, wie Ihre positive oder negative Beachtung das Verhalten und die Leistungsfähigkeit Ihrer Mitarbeiter beeinflusst. Diese Prozesse sind Ihnen allerdings im Alltag nicht bewusst. Also beachten Sie Ihre Mitarbeiter und trauen Sie Ihren Mitarbeitern etwas zu. Je

mehr Sie von Ihren Mitarbeitern erwarten, desto mehr sind diese im Stande zu leisten. Trauen Sie Ihren Mitarbeitern dagegen wenig zu, sinkt auch deren Leistung. Das bedeutet jedoch nicht, dass Sie Ihre Mitarbeiter zu unrealistischen Zielen drängen sollten, denn dann geben Ihre Mitarbeiter bald auf und leisten weniger als sie könnten.

Hinter diesem Begriff der Beachtung verbirgt sich jedoch noch ein anderer Aspekt. Einer meiner Mentoren verblüffte mich einmal mit der Frage, die eine Führungskraft sich am Anfang seiner Karriere zu stellen habe. Diese Frage lautete

**Lieben Sie die Menschen und wollen Sie mit ihnen wirklich arbeiten?**

„Liebst Du die Menschen?“ In meinen weiteren Überlegungen kam ich zu dem Schluss, dass dies eine wichtige und notwendige Frage ist, die

man sich als Führungskraft zu stellen hat. Denn als Führungskraft werden Sie Menschen führen müssen, die Ihnen sympathisch sind und auch welche, die Ihnen unsympathisch sind. Sie werden mit Menschen zu tun haben, die zuverlässig und engagiert sind und auch mit solchen, bei denen man Leistung permanent einfordern muss oder solchen, die man immer erst in langatmigen Diskussionen überzeugen muss.

**Benachrichtigen**

Als Führungskraft sollte man Informationen speziell für die Mitarbeiter „zugeschnitten“ weitergeben. Das heißt,

die Informationen werden durch die Führungskraft in einem Format präsentiert, welches das Ziel hat, den Informationsinhalt empfängerorientiert zu verpacken. Neben der Wortwahl ist dabei auf Kürze und Verständlichkeit zu achten.

Es kann bei manchen Führungskräften beobachtet werden, dass Sie eine Information folgendermaßen weitergeben: „Wir sollen Folgendes tun ...“ Jetzt wird ausführlich beschrieben, was das Team machen soll. Durch das Wort „sollen“ entsteht bei den Mitarbeitern der Eindruck, dass die Führungskraft sich nicht mit den Aufgaben identifiziert und diesen skeptisch gegenüber steht.

Sie fragen sich jetzt vielleicht, wie kann ich es denn formulieren, wenn ich meine Mitarbeiter über eine Aufgabe informiere, hinter deren Ausführung ich nicht stehe. Ich handle ja schließlich auch nur auf Anweisung von oben! Das ist schon richtig, aber seien Sie authentisch und ehrlich und dabei motivierend. Jeder Ihrer Mitarbeiter ist erfahren genug, um zu wissen, dass man sich nicht immer im Leben durchsetzen kann. Erklären Sie, dass Sie sich in der Diskussion mit Ihrem Vorgesetzten mit Ihren Argumenten nicht durchsetzen konnten, dass Sie aber trotzdem von Ihren Mitarbeitern erwarten, die Aufgabe mit aller Kraft umzusetzen. Jetzt haben Ihre Mitarbeiter verstanden, dass Sie zwar einen anderen Standpunkt einnehmen, dass es aber notwendig ist, diese Aufgabe mit aller Kraft umzusetzen.