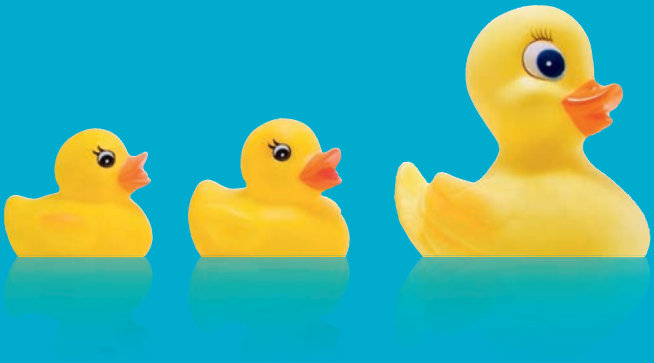


Ursula Oppermann-Weber

Mitarbeiter- führung

Führungsansätze passend auswählen –
Führungsinstrumente richtig einsetzen

POCKET BUSINESS



Cornelsen

SCRIPTOR

Ursula Oppermann-Weber studierte Volks- und Betriebswirtschaft. Die ganzheitliche Betrachtung und Wahrnehmung eines Unternehmens in Verhalten, Darstellung und Kommunikation, kurz Corporate Identity, war roter Faden aller beruflichen Stationen.

Zunächst in der Kommunikationsbranche, später als selbstständige Unternehmerin entwickelte sie Konzepte zur Unternehmenskommunikation sowie zur Mitarbeiterentwicklung. Weiterhin arbeitete sie als Dozentin und Referentin.

Besondere Beachtung fanden ihre erfolgreichen Konzepte für die Führungskräfteentwicklung, deren Einführung und Weiterentwicklung sie bei verschiedenen namhaften Unternehmen initiierte und begleitete. Seit 2002 ist Ursula Oppermann-Weber in Leitungsfunktion unterschiedlicher Unternehmen tätig.

Führung: Ein Regelkreis aus kommunikativen Instrumenten

Mitarbeitern Orientierung geben

Wo soll es eigentlich langgehen?

- Mitarbeiterjahresgespräch
- Herausfordernde Ziele setzen

Loslassen, Rückmeldungen geben, Leistungsüberprüfung

Sie können nicht alles alleine machen!

- Delegation ist die Grundlage des Loslassens
 - Feedback und Rückmeldungen geben
 - Anerkennung und Kritik aussprechen
 - Leistungen kontrollieren
- Mitarbeiter motivieren
 - Motivationsgespräche führen
 - Demotivation und „innerer Kündigung“ vorbeugen
 - Fehlzeiten einschränken
- Konflikte erkennen und lösen
 - Konfliktmanagement durchführen
 - Mobbing verhindern und entschärfen





Mitarbeiter fördern und entwickeln

Was können wir gemeinsam und persönlich weiter tun?

- Einarbeitung neuer Mitarbeiter
- Teamentwicklung und Teamführung
- Förderung der Mitarbeiter

Bilanz ziehen – Mitarbeiter beurteilen und Zielerreichungen feststellen

Sind alle Ziele erreicht?

- Dimensionen und Formen der Beurteilung festlegen
- Zielerreichungskontrolle vornehmen
- Beurteilungsgespräche führen
- Das Potenzial der Mitarbeiter feststellen
- Personal auswählen und Mitarbeiter für neue Stellen beurteilen

Es besteht kein Anspruch auf Vollständigkeit. Die Punkte können unternehmensindividuell ergänzt oder gestrafft bzw. unterschiedlich ausgeprägt werden.

Inhalt

1	Führung, Führungskompetenzen, Führungsverhalten	7
	• Was ist Führung?.....	7
	• Wann ist eine Führungskraft kompetent?..	14
	• Die Führungskraft „ist“ das Unternehmen	16
	• Wie führen Sie?	20
	Auf den Punkt gebracht	25
2	Führen durch Kommunikation...	26
	• Immer das Gleiche ...? Der Prozess der Führung als Grundlage für die Kommunikation mit dem Mitarbeiter	26
	• Information der Mitarbeiter	26
	• Offene Kommunikation als Grundlage ...	29
	• Das Mitarbeitergespräch	31
	Magazinseite	
	Die wichtigsten Anlässe und Themen von Mitarbeitergesprächen	32
	• Besprechungen leiten, lenken, moderieren	40
	Magazinseite	
	Typische Probleme bei Besprechungen: Wie man sie bewältigt.....	46
	Auf den Punkt gebracht	49

	Die Umsetzung des Führungs- und Leistungsprozesses	50
3	Dem Mitarbeiter Orientierung geben	51
	• Die verschiedenen Gesprächsformen als Führungsinstrumente.....	51
	• Ziele vereinbaren.....	54
	Auf den Punkt gebracht	56
4	Loslassen und Rückmeldungen geben	57
	• Delegation als Grundlage des Loslassens	58
	• Feedback und Rückmeldungen geben ...	60
	Magazinseite	
	Das Feedback.....	62
	• Weitere Führungsaufgaben im laufenden Führungs- und Leistungsprozess	68
	Auf den Punkt gebracht	82
5	Bilanz ziehen – Mitarbeiter beurteilen und Zielerreichungen feststellen.....	83
	• Dimensionen der Beurteilung	84
	• Der Nutzen und die Vorteile eines systematischen Beurteilungsverfahrens .	86
	• Wer beurteilt wen?	89

• Formen der Beurteilung	91
• Zielorientierte Mitarbeiterbeurteilung – Zielerreichungskontrolle	93
• Potenzialbeurteilung	97
Auf den Punkt gebracht	100

6 Entwicklung und Förderung der Mitarbeiter **101**

• Personalauswahl und Beurteilung von Mitarbeitern für eine neue Stelle	101
• Systematische Auswahl neuer Mitarbeiter	103
Magazinseite	
Praxis des Personalauswahlgesprächs	109
• Weiterentwicklung der Mitarbeiter	112
• Das Miteinander ist genauso wichtig – Teamentwicklung	115
• Die Förderung der Mitarbeiter	116
• Führungsparadoxon der Förderung	119
• Coaching durch Sie – elementarer Part der Weiterentwicklung Ihrer Mitarbeiter. .	121
Auf den Punkt gebracht	122

7 Zusammenfassung und Abschluss **123**

Literaturverzeichnis	124
Stichwortverzeichnis	125

1 Führung, Führungs- kompetenzen, Führungsverhalten

Ihr persönlicher Führungsstil

Was ist Führung?

Wenn man von Führung spricht, meint jeder etwas Anderes und doch alle das Gleiche. Woher kommt dies?

Auf der Suche nach einer einheitlichen Definition habe ich mehrere Dutzend verschiedener Begriffe und Assoziationen gefunden. Diese umfassten mehrere Dimensionen sowohl sachlich als auch emotional wahrgenommener Faktoren.

Eine zusammenfassende Definition könnte sein: Führen heißt, dass bestimmte Menschen andere Menschen für Themen und Ziele begeistern und sie überzeugen, diese umzusetzen bzw. zu erreichen.

Auf dem Weg dorthin leiten Sie die Menschen an, begleiten sie und unterstützen sie. Sie geben ihnen Anerkennung für ihre erbrachten Leistungen und ihr Engagement. Sie sprechen Fehler an und bewerten die Ergebnisse der Leistung im Sinne des definierten Ziels. Sie wissen, was die zu führenden Menschen können und respektieren ihre Individualität. Sie versuchen diese weitestgehend zu berücksichtigen und bei der Ressourcenplanung optimal einzusetzen.

Sie leiten eine Gruppe von Menschen so an, dass möglichst alle Menschen sich ergänzen und damit eine optimale Gruppenleistung erzielt wird, die über die Summe der Einzelleistungen hinausgeht. Dabei sollten die führenden Menschen in der Lage sein, eine positive Atmosphäre zu schaffen, aufrechtzuerhalten sowie einen dialogorientierten Umgang zu pflegen.

Und, und, und ... Fallen Ihnen noch etliche Dinge mehr ein, was eine gute Führungskraft ausmacht? Sie sehen, es ist in jedem Fall – immer noch und immer wieder – eine herausfordernde Aufgabe.

Zum besseren Verständnis finden Sie im Folgenden verschiedene Ansätze für die Umschreibung des Begriffes Führung:

Führen ist mehr als Leiten

Im Allgemeinen wird von jedem, der eine Position als Leiter einnimmt, erwartet, dass er auch führt. Allerdings ist dies in Hinsicht auf zukunftsweisende Zielsetzungen und Gestaltung von Arbeitsprozessen, sowie in Hinblick auf Führen von Mitarbeitern nicht immer gegeben.

Das bedeutet, leiten ist gleichzustellen mit dem sachlichen Prozess des Führens, welcher wie folgt definiert ist:

- Ziele vorgeben,
- planen,
- entscheiden,
- realisieren und
- kontrollieren.

Die Gestaltung der Leitungsaufgaben, das „Führen“ der Mitarbeiter zum Ziel, ist damit nicht gleichzeitig sichergestellt. Die Gestaltung der Leitungsaufgaben, gleichgesetzt mit dem „Führen der Mitarbeiter“, umfasst:

- die Art und Weise der Information,
- die Art und Weise der Kommunikation,
- die Art und Weise der Motivation der Beteiligten und
- die Art und Weise der Einbeziehung der Mitarbeiter.

Führen ist mehr als Vorgesetzter sein

Führen geht über die hierarchisch definierte Position des Vorgesetzten hinaus.

Vorgesetzter zu sein bedeutet in erster Linie, aufgrund struktureller betrieblicher Vorgabe die nächsthöhere Hierarchiestufe innezuhaben. Dies ist mit definierten Informations-,

Kommunikations- und Entscheidungsbefugnissen verbunden. Nimmt ein Vorgesetzter die Führung nicht wahr, so übernehmen andere Personen diese Funktion. In jeder Organisation findet man Führer wie „Gute Geister“, „Graue Eminenzen“, „Flurfunk-Berichterstatter“, „Gerüchteküche“ und andere mehr.

Gewinnen diese Menschen so viel Macht, dass sie in der Lage sind, Prozesse zu steuern und zu beeinflussen, und zwar ohne die jeweiligen Vorgesetzten, liegen gravierende Führungsmängel vor.

Führen ist mehr als Management

Management ist eine Sammlung spezifischer Funktionen (Aufgaben), die mit Hilfe bestimmter Techniken (Managementtechniken) von bestimmten Positionen mit geeigneter personeller Besetzung (Managern) wahrgenommen werden. Manager üben damit die Leitungsfunktion aus.

Der Begriff des Managens (engl.: haushalten) wird aktuell in der Praxis gleichgesetzt mit der effizienten Organisation und Abwicklung bestimmter Abläufe und Vorgänge unter Einbeziehung der vorhandenen Ressourcen. So spricht man im Sekretariatsbereich von Officemanagement, im Personalbereich von Personalmanagement und im Bildungsbereich von Bildungsmanagement, im Projektbereich von Projektmanagement. Entsprechend heißt ein Projektleiter in der Regel auch Projektmanager etc.

Das bedeutet, dass der Leitungsbegriff, wie oben beschrieben, immer mehr zu Gunsten des Managementbegriffs aus dem Sprachgebrauch verschwindet. Damit ist aber auch klar, dass nicht jeder „Manager“ automatisch auch führt.

Die Unterscheidung in mittleres und höheres Management ist in der Betrachtung ein wichtiger Aspekt. Bei höheren Managementfunktionen ist die Führungsfunktion per Definition mit enthalten. Aber – nicht jeder, der führt, ist automatisch ein Manager.

Zu führen bedeutet für Sie:

zu leiten:	Vorgesetzter zu sein:	zu managen:
sachliche Prozesse zu planen und anzuleiten	die hierarchisch definierte Position des Vorgesetzten innezuhaben	Ziel unter effizienter Ressourcennutzung zu erreichen
<ul style="list-style-type: none">• Ziele definieren• planen• entscheiden• realisieren• kontrollieren	<ul style="list-style-type: none">• Führungsebene 1 (Geschäftsführung, Vorstand)• Führungsebene 2 (Abteilung, Regionalleitung)• Führungsebene 3 (Teamleitung)	<ul style="list-style-type: none">• organisieren• haushalten• lenken• steuern

Gestaltung von

- Kommunikation
- Information
- Delegation
- Motivation

Die Definition von „Führung“

Die Gestaltung der Führung übernimmt in der Regel der direkte Vorgesetzte (Teamleiter, betriebliche Leiter, Schichtführer etc.). Dieser muss Mitarbeitergespräche führen, Beurteilungen machen, Feedback geben und Zielvereinbarungen mit ihren Mitarbeitern treffen. Er gehört zum Führungskreis der Unternehmen: zu denjenigen, die mit ihrem Führungsverhalten einen wesentlichen Beitrag zu Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg beitragen.

Zusammenfassung

Führung heißt, dass Sie auf Mitarbeiter bzw. eine Gruppe von Mitarbeitern unter Berücksichtigung der jeweiligen Situation so einwirken und sie so entfalten, dass sie bestimmte gemeinsame unternehmerische Ziele erreichen.

Die drei Säulen der Führung – Der goldene Mittelweg

Erfolgreich führen heißt, einen ausgewogenen Mittelweg zwischen Mitarbeiterorientierung, Leistungsorientierung und Selbstorientierung zu finden.

Drei Funktionsbereiche stehen Ihnen als Führungskraft zur Verfügung, die es gilt möglichst kompetent zu gestalten:

Sachorientierter/aufgabenbezogener Funktionsbereich:

- Ziele setzen oder interpretieren,
- Situationen analysieren,
- Probleme lösen und Entscheidungen treffen,
- planen, organisieren, koordinieren,
- delegieren und kontrollieren.

Mitarbeiterorientierter Funktionsbereich:

- Einwirkung auf die Mitarbeiter,
- ihre Mitarbeit im Unternehmen aufrechterhalten,
- den erwarteten Beitrag zur Erreichung der Ziele leisten.

In diesem Zusammenhang hat die Führungskraft folgende Aktivitätsbereiche:

- motivieren, anregen, Initiative ergreifen,
- anweisen, informieren, einführen,
- Konflikte erkennen und lösen helfen,
- anleiten und beraten,
- Gruppenstruktur aufbauen und die Zusammenarbeit in der Gruppe sowie zwischen den Gruppen fördern (Team-bildung und Teamführung),
- persönliche Belange der Mitarbeiter berücksichtigen,
- Fürsorge zeigen, sich um Mitarbeiter kümmern,
- Leistungen der Mitarbeiter beurteilen,
- repräsentieren, symbolisieren (Vorbild sein).

Funktionsbereich der Führungskraft, die eigene Position und Person betreffend:

- persönlicher Arbeitsstil und setzen eigener Prioritäten,
- eigene Motivation und Zufriedenheit sicherstellen,
- eigenes Wohlbefinden und seine Gesundheit erhalten,
- den Kompetenz- und Einflussbereich ausschöpfen,
- persönliche Entwicklungs- und Karriereziele verfolgen,
- Ausbildungsmaßnahmen wahrnehmen,
- in Interessenvertretungen mitarbeiten, eigene Interessen durchsetzen,
- eigene Erfolge darstellen.

Der Grundkonflikt jeder Führungskraft

Durch die drei Funktionsbereiche der Führungskraft entsteht ein grundsätzlicher Zielkonflikt. Ein Gleichgewicht zwischen Realisierung unternehmerischer Ziele, Berücksichtigung von Mitarbeiterbedürfnissen sowie eigener Vorstellungen zu finden, ist nicht leicht. Dies benötigt Zeit, die sich mittel- bis langfristig bezahlt macht, aber erst einmal im täglichen Geschäft gefunden werden muss. Das Zurücknehmen der eigenen Person ist in vielen Situationen notwendig. Jede Führungskraft muss sich bewusst sein, dass Körper, Geist und

Seele immer wieder aufgetankt werden müssen, um dauerhaft Höchstleistungen erbringen zu können.



Das Bermuda-Dreieck einer Führungskraft (in Anlehnung an Robert Pfützner: Das dreidimensionale Führungsmodell, aus: Kooperativ führen, 1994)

Noch einmal: Erfolgreich führen heißt, einen ausgewogenen Mittelweg zwischen Mitarbeiterorientierung, Leistungsorientierung und Selbstorientierung zu finden.

Dies heißt, eine Führungskraft kennt

- die unternehmerischen Bedürfnisse und deren Umsetzung und hat sich mit diesen auseinandergesetzt,
- die Bedürfnisse der Mitarbeiter, setzt sich mit diesen auseinander und involviert diese, soweit es geht, in den unternehmerischen Alltag,

- sich selbst mit Stärken und Grenzen und kann ihre Bedürfnisse im unternehmerischen Alltag einbringen, nicht auf Kosten von Mitarbeitern oder des Unternehmens.

Wann ist eine Führungskraft kompetent?

Neben den bereits getroffenen Aussagen umschreibt die Handlungskompetenz alle Fähigkeiten und Fertigkeiten, die die Führungskraft benötigt, um den Anforderungen an eine Führungsposition gerecht zu werden.

Die Handlungskompetenz lässt sich in verschiedene Kernkompetenzen unterteilen.

Eine Kompetenz in diesem Sinne ist ein Persönlichkeitsmerkmal oder ein Komplex von Verhaltensgewohnheiten, der zu effektiverer oder überlegener beruflicher Leistung führt.

Dies ist insbesondere von Relevanz, wenn Sie eine Führungsposition anstreben oder sich erstmalig mit den Erwartungen an eine Führungskraft auseinandersetzen.

Sie finden diese Kernkompetenzen z. B. in jedem Auswahlverfahren für eine Führungsposition oder in Beurteilungssystemen wieder.

Die Handlungskompetenz einer Führungskraft besteht aus folgenden Kernkompetenzen:

- Fachkompetenz,
- Sozialkompetenz,
- Methodenkompetenz und
- Persönlichkeitskompetenz.

Fachkompetenz

Fachkompetenz bedeutet, dass die jeweilige Person ihr Aufgabengebiet beherrscht, d. h. in ihrem bisherigen Aufgabebereich fachliche Kompetenz unter Beweis gestellt hat. Darüber hinaus muss die Person in der Lage sein, ihren spezifischen Erfahrungshintergrund auch für neue Aufgaben zu nutzen

und, wo ihr einschlägige Erfahrung fehlt, rasch und gezielt das nötige Know-how zu erwerben. Ebenso muss sie in der Lage sein, Problemlösungen im Fach-Know-how weiterzuentwickeln, vorzugeben und innovativ zu bereichern.

Fachliche Kompetenz bedeutet weiterhin eine gewisse Breite an fachlichen Kenntnissen, die Fähig- und Fertigkeiten sowie fachübergreifende Kenntnisse von Prozessabläufen, Kommunikations- und Informationsstrukturen und eine interdisziplinäre Orientierung, wodurch sich eine Person für ganz unterschiedliche Aufgaben qualifiziert.

Soziale Kompetenz

Soziale Kompetenz ist die Fähigkeit, mit anderen Personen konstruktiv zusammenzuarbeiten sowie Aufgaben gemeinsam anzugehen und zu bewältigen. Voraussetzung dafür ist die Bereitschaft, andere Menschen in ihrer jeweiligen Eigenart, mit ihrem speziellen Hintergrund, ihren Normen und Werten kennenzulernen und sie zu akzeptieren, wie sie sind, aber auch die Fähigkeit, sich in fremde Menschen hineinzusetzen und sich auf sie einzustellen. Besonders wichtig sind diese Fähigkeiten im Umgang mit Menschen mit einem anderen ethischen bzw. kulturellen Hintergrund. Dies gilt auch für die Zusammenarbeit mit Kollegen aus anderen Ländern und Unternehmensteilen. Hier ist Sensibilität und Wertschätzung für Anderes und Andere in hohem Maße gefordert. Soziale Kompetenz äußert sich ferner im sachlichen und fairen Verhalten bei Konflikten sowie in der Fähigkeit zum Ausgleich verschiedener Interessen sowie in der Mitarbeiterführung.

Methodenkompetenz

Methodenkompetenz bedeutet die Bereitschaft und die Fähigkeit, verschiedene methodische Ansätze situationsgerecht und personengerecht anzuwenden, um damit effektiver das Ziel zu erreichen. Es setzt voraus, dass die Person umfassend über die anzuwendenden Methoden informiert ist. Sie entscheidet, welche Methode anzuwenden ist, z. B. in der Ge-

sprachsführung, in der Ideenfindung, in der Präsentation oder in der Vorgehensweise, die entweder unternehmerisch verbindlich vorgegeben, empfohlen oder im Entscheidungsspielraum der jeweiligen Person liegt. Die Systematisierung von Vorgehensweisen hat den Vorteil, dass Prozesse berechenbarer, transparenter und zielorientierter ablaufen. Die Methodenkompetenz sucht den effizientesten Weg zur Zielerreichung. Dazu gehört die Bereitschaft, sich mit neuen Methoden vertraut zu machen, aber nicht die Methode zum Selbstzweck werden zu lassen, sondern situations- und zielgruppenbedingt abzuwägen, was geeignet ist.

Persönlichkeitskompetenz

Menschen mit hoher Persönlichkeitskompetenz haben eine innere Unabhängigkeit und zeichnen sich dadurch aus, dass sich ihre Arbeits- und Lebenszufriedenheit nicht in erster Linie aus der Anerkennung durch andere, aus Statussymbolen und materiellen Anreizen speist. Vielmehr schöpfen sie Kraft und Ansporn aus dem Reiz der Aufgaben, denen sie sich stellen, aus dem Erfolg der eigenen Anstrengungen, aber auch aus ihrem Privatleben, das den Ausgleich zur beruflichen Anspannung bildet. Innerlich unabhängige Menschen trauen sich auch neue Wege zu gehen. Sie können mit Veränderungen umgehen, engagieren sich und „ruhen“ sozusagen „in sich selbst“. Die Persönlichkeitskompetenz wirkt sich auf alle anderen Kompetenzbereiche aus.

Die Führungskraft „ist“ das Unternehmen

Wir wissen alle, dass nicht nur das äußere Erscheinungsbild, sondern auch der „Spirit“ oder die Atmosphäre von Unternehmen zu Unternehmen sehr unterschiedlich sein kann. Unternehmenserscheinungsbild, Unternehmenskultur und Unternehmenskommunikation sind einerseits die Instrumente, die zur Verwirklichung der Unternehmenspersönlichkeit zur Verfügung stehen, andererseits sind sie der Maßstab,

an dem die Öffentlichkeit und die eigenen Mitarbeiter das Unternehmen im Vergleich zu anderen Unternehmen bewerten. Diese Bewertung findet ihren sichtbaren Ausdruck im Image des Unternehmens. Die Unternehmensphilosophie stellt sozusagen das „Dach“ über der Identität des Unternehmens dar. Sie ist der „rote Faden“ im Unternehmen, nach der alle Ziele und Aktivitäten ausgerichtet werden müssen. In ihr werden Unternehmensziele und -zwecke in ökonomischer und sozialer Hinsicht definiert. Dadurch wird festgeschrieben, in welche Richtung zukünftige und vor allem langfristige Aktivitäten des Unternehmens gehen sollen.

Aus der Unternehmensphilosophie werden alle weiteren Grundsätze für Kommunikation, Erscheinung und Verhalten abgeleitet. Die gesamte Organisation, das Engagement der Mitarbeiter und der Eindruck nach außen sowie das Führungsverhalten müssen sich dieser Kompetenzformulierung anpassen und unterordnen.

In den Leitlinien werden für die Unternehmenskultur unter anderem Führungsgrundsätze festgeschrieben, die für das Führungsverhalten jeder Führungskraft verbindlich sind.



Unabhängig davon, welche Werte ein Unternehmen aufgrund seiner Firmenphilosophie in den Vordergrund stellt – über die Bedeutung dieser Werte für die spezifische Unternehmenskultur entscheidet in hohem Maße die Konsequenz, mit der die Werte von den Führungskräften aller Ebenen vorgelebt werden.

Die Mitarbeiter projizieren ihre Erwartungen an das Unternehmen auf die Führungskraft. Sie als Führungskraft sind das Unternehmen für sie. Alles, was Sie als Führungskraft tun oder nicht tun, beeinflusst die Wertvorstellung des Mitarbeiters vom Unternehmen. Die Wertvorstellung, welche die Mitarbeiter vom Unternehmen haben, ist wiederum von elementarer Bedeutung für die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen, weiterhin für die Motivation und das Engagement der Mitarbeiter. Hieraus leitet sich das Maß der Bereitschaft der Mitarbeiter ab, sich für Belange und die Ziele des Unternehmens einzusetzen bzw. Veränderungen und Entscheidungen des Unternehmens (aktiv) mitzutragen.

Statistisch wurde nachgewiesen, dass Unternehmenserfolg und Identifikation der Mitarbeiter in einem starken Zusammenhang stehen. So entstehen unter anderem weniger Trainingskosten bei hoher Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen, da offensichtlich die Lern- und Veränderungsbereitschaft höher ist.

Die Mitarbeiterfluktuation ist bei hoher Identifikation wesentlich geringer, was logisch ist. Die Kosten für Personalbeschaffung usw. sinken natürlich als erfreulicher Nebeneffekt entsprechend. Indirekt leistet damit eine hohe Identifikation zusätzlich auch noch einen nachweisbaren betriebswirtschaftlichen Beitrag durch Reduktion der Fehlzeiten und Steigerung der Qualität im Kundenkontakt.

Nun stellt sich die Frage: Welcher Mitarbeiter identifiziert sich? Was können Sie als Führungskraft tun, um Identifikation bei Mitarbeitern zu schaffen? Möglichst zeitnah und preiswert? Kein Problem – hier ist Ihr Geheimrezept:

Ihr Führungs-Sixpack für mehr Mitarbeiter-Identifikation

1. Bauen Sie eine Beziehung zum Mitarbeiter auf. Nehmen Sie den Mitarbeiter als Individuum wahr. Wer möchte nicht als Person gesehen und behandelt werden?
2. Jeder Mitarbeiter möchte seine Erfahrungen erweitern. Berücksichtigen Sie dies soweit es möglich ist und geben Sie dem Mitarbeiter Gelegenheit, seine Ideen und sein Wissen für das Unternehmen einzusetzen.
3. Jeder Mitarbeiter braucht Anerkennung. Daher geben Sie jedem Mitarbeiter so oft wie möglich Anerkennung. Anerkennung ist sehr wichtig und sehr, sehr preiswert.
4. Schaffen Sie Verantwortlichkeit – sagen Sie dem Mitarbeiter, was Sie erwarten. Definieren Sie positive und negative Sanktionen, das heißt, seien Sie konsequent und zuverlässig. Nur so schaffen Sie Glaubwürdigkeit. Jede gute Führungskraft ist berechenbar. Die Mitarbeiter müssen wissen, woran sie sind. Ihr konsequentes Führungsverhalten wird durch Zielvereinbarung und Beurteilung unterstützt, kann aber Ihre elementare persönliche Führungsarbeit nicht ersetzen.
5. Beziehen Sie den Mitarbeiter ein. Sagen Sie, was geht und was nicht geht. Vor allem begründen Sie es gegenüber dem Mitarbeiter. Sie geben den Aufgaben Sinn. Jeder Mitarbeiter möchte eine sinnvolle Arbeit machen. Sie sind SinnGEBER – auch dies ist sehr wichtig und auch sehr, sehr preiswert.
6. Und last, not least – pflegen Sie die Kommunikation mit dem Mitarbeiter. Nichts kann auf Dauer den direkten Dialog ersetzen. Tauschen Sie sich mit dem Mitarbeiter regelmäßig aus. Interessieren Sie sich für die Tätigkeiten und Erfolge des Mitarbeiters und hören Sie ihm richtig zu.