

Mitarbeiter-Führung FH-Kiel

Grundlegende Aspekte von Führung:

Im umfassenden Verständnis ist der Begriff identisch mit dem englischen „Management“ und man versteht darunter

1. Institutionell: Die Personengruppe, die Führung, das Management
2. funktional: die Funktionen von Führung und die damit verbundenen Prozesse

Der Zweck von Führung: Prozesse steuern und koordinieren.
Steuern : Ziele setzen,
Koordinieren: Handlungen aufeinander abstimmen

Dafür gibt es 4 Führungsfunktionen:

Planen,	}	sachbezogene Komponenten der Führung
Organisieren,		
Kontrollieren		
Personal führen,	→	personengebundene Komponente

Man kann unterscheiden zwischen Leiten und Führen

Leiten:

- zweckbezogenes Strukturieren von sachlichen Abläufen (Welcher allgemeine Nutzen wird erwartet?)
- Objektbezogen (was soll geschehen?)
- Methodisch –technisch orientiert (Wie wird der Ablauf strukturiert?)
 - klären
 - anordnen
 - systematisieren
 - vorzeichnen
 - vormachen
 - vorrechnen

Führen:

- Sinnorientiertes Strukturieren von sozialem Handeln (Welche individuelle Bedeutung hat das Handeln für den einzelnen Beteiligten?)
- subjektbezogen (wer soll handeln?)
- Schaffung individueller Motivations- und Leistungsbedingungen
 - erklären
 - begeistern
 - helfen
 - ermöglichen
 - vorleben
 - vorbedenken

Personal (Mitarbeiter) Führung:

Makro-Ebene: grundsätzliche Richtung und den übergeordneten organisatorischen und personalpolitischen Rahmen vorgeben.

Mikro-Ebene: spezifische Ausrichtung der Mitarbeiter auf die Ziele und Aufgaben des Bereichs (abgeleitet aus den Unternehmenszielen und -strategien) am individuellen Arbeitsplatz mit den konkreten Kollegen.

Gestaltungsfelder:

- Regelungen bezüglich Arbeitsentgelt, Arbeitszeit, Arbeitsinhalte. (Lohn- und Tarifpolitik, Arbeitszeitregelung, Stellenbeschreibung)
- Konzeption, Einführung und Umsetzung von Führungspraktiken
- Konzepte, Maßnahmen und Instrumente der systematischen Personalentwicklung.

Erfolgsfaktoren der Mitarbeiterführung:

Kritische Größe	Mikro-Ebene	Makro-Ebene
Führungskraft	Rollenverständnis, Werte und Einstellungen, Fähigkeiten	Führungskultur
Mitarbeiter	Rollenverständnis, Werte und Einstellungen, Fähigkeiten	Berufskultur
Ziele	Funktionsziele und Aufgaben	Unternehmens- /bereichsziele und –strategien
Kontext	Individueller Arbeitsplatz Arbeitsbeziehungen	Unternehmens- und Arbeitsorganisation, Personalpolitik

Die Herstellung eines produktiven Zusammenspiels dieser vier Komponenten ist die Verantwortung der Führungskraft und wird landläufig als Führungskunst bezeichnet.

Ziele der MA-Führung:

Es lassen sich 5 Ziele unterscheiden:

- Mitarbeiter auf Ziele mental einstellen ausrichten
- Leistungsmotivation stärken und erhalten
- Kooperation fördern
- Arbeitszufriedenheit sicher stellen
- Mitarbeiter qualifizieren

In einer Führungsbeziehung ist „oben“ und „unten“ dauerhaft definiert. Daraus folgt der Auftrag, zu bewirken dass Mitarbeiter der Führungskraft folgen. Dies geschieht nicht allein aufgrund der Hierarchie. Diese hilft jedoch.

Als Führungskraft kann man 3 Kräfte nutzen:

Sinnstiftung, → sachliche, rationale Motivation

Motivation und → innerer, emotionaler Drang des MA, Werte (Locken)

Durchsetzung → Angst und Zwang, zur Rettung akzeptierter Ziele, nicht gegen andere Menschen

Auf Seiten des MA: Motivation durch eine lockende Zukunft aber auch Wille durch Einsicht in Notwendigkeiten (Einsicht, Pflichtgefühl) (s.u.)

Motivatoren (nach Maslow): Selbstverwirklichung, Macht und Einfluss, Lernen, Werkstolz, Anerkennung, Beziehung, Sicherheit, Status und Geld

Es ergeben sich folgende Aufgaben:

- Überzeugung der MA stärken, dass Ziele und Wege richtig sind
- Einsicht in die Handlungsnotwendigkeit schaffen
- Pflichtbewusstsein erzeugen
- Innere Dränge der MA mit den übertragenen Aufgaben verknüpfen zur Förderung der Motivation
- Zusammenarbeit der MA so gestalten dass positive Bereitschaft entsteht, sich für die Ziele einzusetzen
- Im Zweifel auch mal Druck ausüben, wenn gemeinsame Ziele in Gefahr sind

Unterschiedliche MA brauchen eine unterschiedliche Ansprache (s.u.). Der Erfolg von Führung hängt also auch davon ab, zu Erkennen, wie man einen bestimmten MA am besten erreicht. Wie beim Reiten: der Reiter bestimmt die Richtung, aber das Pferd legt fest, wie man es am besten reitet.

Die Führungskraft muss flexibel sein und ein breites Rollenspektrum bereit haben. Wenn man nur eine Stil beherrscht kommt man mit bestimmten MA nicht klar. Dieses Spektrum an Rollen lernt man nur im Leben.

Konkret lassen sich 7 Aufgaben unterscheiden zur Erreichung der Ziele der Mitarbeiterführung:

- Mitarbeiter auswählen
- Mitarbeiter informieren als Bringschuld
- Arbeit übertragen
- Arbeitsergebnisse überprüfen (kontrollieren)
- Mitarbeiter coachen
- Zusammenarbeit fördern
- Leistung vergüten

Zitat:

Gilles Pajou von Pharmacia , Frankreich:

-Führung ist eher ein Zustand als eine Handlung.

-Führung ist eher ein Prozess, den man an selbstmotivierten Handlungen erkennt, als dass man ihn durch Methoden vermitteln könnte.

-Es besteht die Gefahr, zu viele Patentrezepte haben zu wollen- Die Herausforderung besteht darin, alle Dimensionen in sich aufzunehmen. Vermeide das Oberflächliche , gehe zu den Grundwerten

-Anführer sind meist Menschen, die immer etwas einbringen in eine Situation, sie leben durch Bejahung. Führungskräfte sind dominant, proaktiv und haben einen Willen zur Veränderung der Situation. Typische „Nicht-Führer“ leben durch das „Nein“. Sie werden dominiert, sind reaktiv und passen sich immer an.

-Eine Führungskraft hat Selbstvertrauen, aber er muss auch Zweifel haben um etwas zu schaffen. Die Führungskraft muss Zuversicht vermitteln und Zweifel würdigen – dann den Zweifel in eine Möglichkeit verwandeln. (zitiert bei R. Dilts, 2000)

Führungsstile:

Der Führungsstil befindet sich meistens indifferent irgendwo zwischen „streicheln“ und „brüllen“. Es lässt sich also die Frage stellen ob der Betrieb wegen oder trotz des Führungsstils läuft.

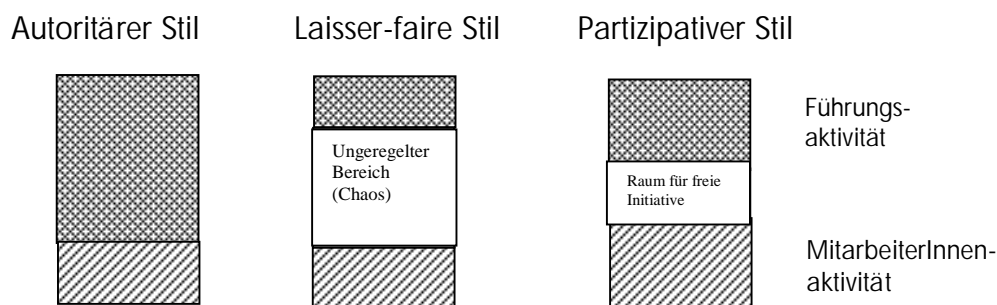
Die Forschung zu dem Thema Führung kommt aus der Sozialpsychologie. Bis zur Weimarer Republik gab es die Aufteilung in Wissender und Unwissender. Es ging also um Vormachen und Nachmachen.

Zur Zeit des 3.Reichs zeigte sich in Deutschland der Widerspruch in den Charakteren: wie konnte jemand gleichzeitig liebevoller Familienvater sein und gleichzeitig Kriegsverbrecher?

Deutsche jüdische Forscher haben als Emigranten in den USA darüber geforscht.

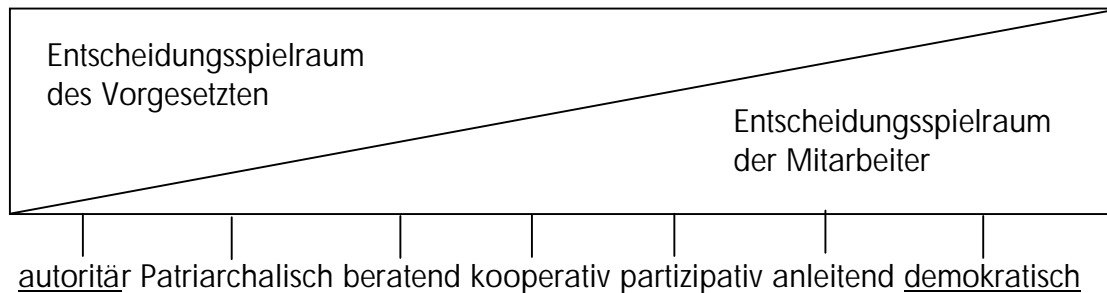
Nach Lewin (1938-1940) lassen sich 3 Führungsstile deutlich voneinander trennen:

- Der autoritäre Führungsstil
- Der Laisser-faire Führungsstil
- Der partizipative Führungsstil



Die diktatorische Variante war im Nachkriegsdeutschland indiskutabel, der Laisser-faire-Stil schien ebenfalls wenig geeignet. So kam mit dem Marschall-Plan der demokratische Stil nach Deutschland.

Heutzutage sind diese Stile nicht mehr zeitgerecht. Sinnvoller ist die sogenannte Kontinuumtheorie, die besagt, dass es keinen richtigen oder falschen Führungsstil gibt. Effizientes Führungsverhalten hat der Persönlichkeit des Vorgesetzten, den Charakteristika der Mitarbeiter und der aktuellen Arbeitssituation zu entsprechen.



Auf der Basis der Kontinuumtheorie wurden in den USA viele „Management by...“ – Modelle entwickelt.

Z.B.: Management by Objectives (MbO) - „Führung durch Zielvorgabe“

Management by Exception (MbE) - „Führung nach dem Ausnahmeprinzip“

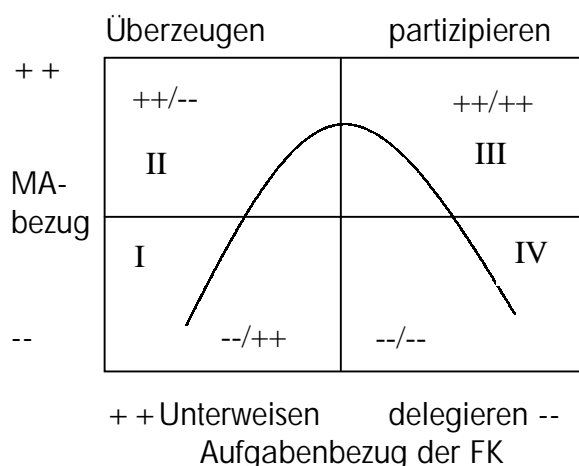
Harzburger Führungsmodell - „Führung im Mitarbeiterverhältnis“

In der Erweiterung der Forschung zu Führungsstilen zeigte sich: es gibt Situationen, wo „Autoritär“ in Ordnung ist und es gibt Situationen wo „Laisser-faire“ in Ordnung ist.

Vor ca. 20 Jahren entwickelte sich dann der „Situative Führungsstil“ nach Hersey und Blanchard. Da Führung ein wechselseitiger Prozess zwischen Führungskraft und Geführtem ist, orientiert sich das Verhalten der Führungskraft basierend auf ihren Werten, Zielen und Fähigkeiten idealerweise am Selbstverständnis und an den Fähigkeiten der Mitarbeiter in Bezug auf die Art und das Anspruchsniveau der Aufgabenstellung. Die Führung der Mitarbeiter erfolgt „individuell“ nach deren sogenannten Aufgaben- und motivationsspezifischen „Reifegrad“.

Eingleisige Entscheidungen waren nicht mehr angebracht.

Heutzutage muss eine Führungskraft alle 4 Stile beherrschen. Bisher war die Wahl des Stils eher Zufallsbedingt (Nach Befinden der Führungskraft).



- 1) MA unterweisen, Die Aufgabe ist das wesentliche, wer es macht ist egal
- 2) Überzeugen: FK wird auf MA aufmerksam
- 3) Ich habe den MA im Auge, aber ich schaue nicht mehr so genau, was er macht. Ich weiß er läuft in meinem Sinne
- 4) Plötzlich wird mir MA und Aufgabe egal, mich interessieren nur noch die Zahlen

Dies ist der normale Zyklus-Durchlauf für Mitarbeiter, mit denen die Führungskraft enger zusammenarbeitet. Bei der Kindererziehung gibt es ähnliche Zyklen. Der Durchlauf ist aber nur in eine Richtung möglich, es geht nicht zurück.

Daran richten sich auch die Führungsstile aus: autoritär, kollegial, kooperativ, laissez-faire.

Wachstum im Unternehmen findet nur statt, wenn man den Führungsstil wechselt. Ein Wechsel von Quadrant I nach Quadrant IV direkt geht nicht und endet im Chaos. Eine sinnvolle Metapher wäre : Das Kind wird erwachsen. Vor jedem MA-Gespräch muss ich mir klar werden in welchem Feld wir sind.

Führungsverhalten	Reifegrad des Mitarbeiters (MA)
Dirigieren	Fähigkeiten gering, Motivation nicht vorhanden oder gering
Trainieren	Fähigkeit gering, Motivation vorhanden
Unterstützen	Fähigkeiten ausreichend vorhanden, Motivation fehlt oder gering
Delegieren	Fähigkeiten und Motivation ausreichend vorhanden

Führungsverhalten nach Reifegrad (Hersey/Blanchard)

„In der Teamarbeit ist üblicherweise der kooperative Führungsstil richtig. Doch das Führungsverhalten sollte an der jeweiligen Situation und den Anforderungen des Teams ausgerichtet werden. Ein zu autoritäres Führungsverhalten hemmt die Kreativität, Eigenverantwortlichkeit und damit die Motivation der Mitarbeiter. Ein zu demokratisches Führungsverhalten führt zwar zu einer lockeren Arbeitsatmosphäre, aber das Arbeitstempo ist zu langsam, Sitzungen dauern zu lange und Entscheidungen werden häufig lange hinausgezögert. Das kann zu schlechteren Arbeitsergebnissen und zu einer sinkenden Motivation der Mitarbeiter führen.“

Eine Führungskraft muss lernen verschiedene Führungsstile flexibel zu handhaben und bei der Wahl seines Führungsstiles die situativen Voraussetzungen des Teams berücksichtigen. Es gilt, die Bedürfnisse der Mitarbeiter zu erkennen. Eine wichtige Fähigkeit der Führungskraft liegt somit in der Fähigkeit, das Team in Aktion zu beobachten und zu diagnostizieren. Denn die Förderung der Gruppenentwicklung und der

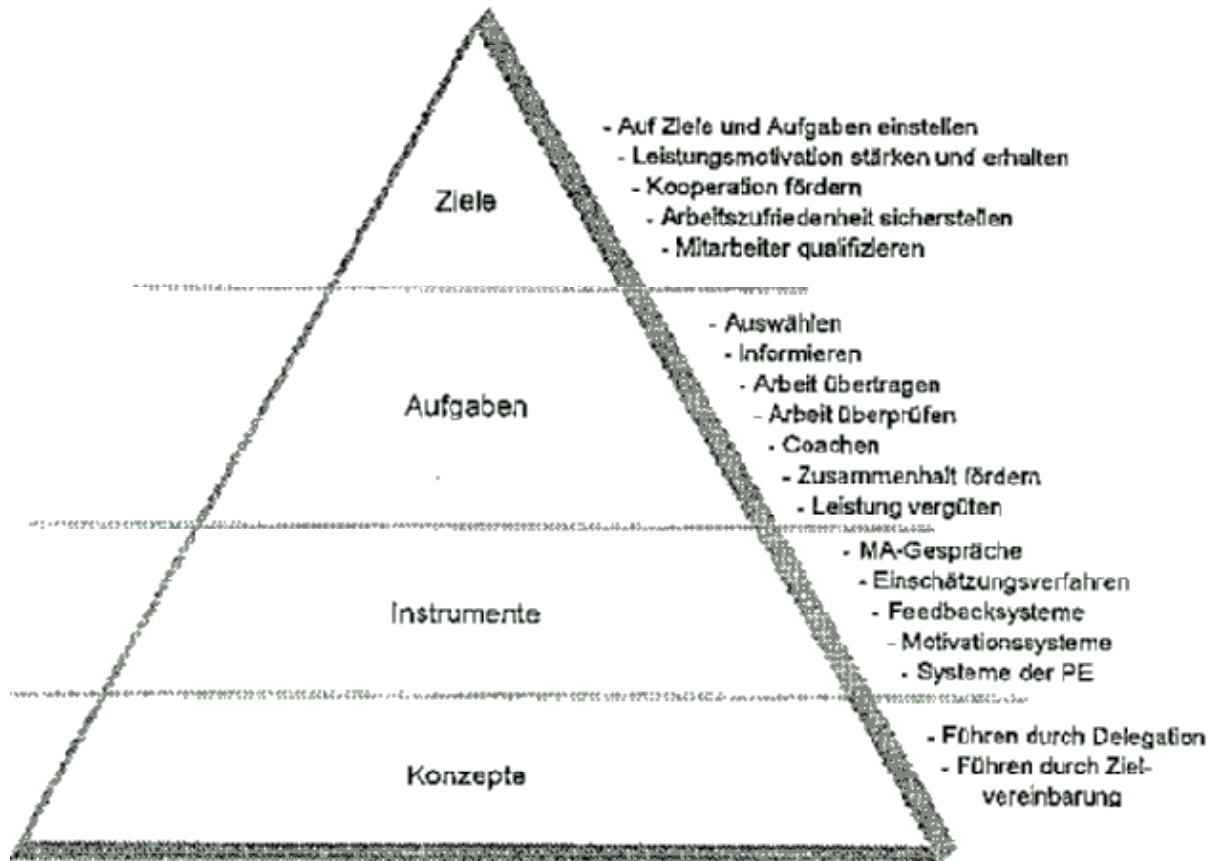
Gruppenproduktivität setzt das Verständnis des Leiters für die Dynamik und die Verhaltensmuster in seinem Team voraus.“ (VDMA (Hrsg.): Fit für den globalen Markt?)

Charakteristiken für einen kooperativen Führungsstil

- Führung durch Überzeugung und Übereinstimmung
- Gemeinsame Entscheidungsverantwortung
- Gruppenverantwortung für die Entscheidungen
- Klare Abgrenzung der Aufgaben zwischen den Mitarbeitern
- Projektmanager steht jedem Mitarbeiter jederzeit zur Verfügung
- Ergebnis- statt Verhaltenskontrolle
- Direkte Information ohne bürokratische Vorgaben
- Besondere Leistungen werden anerkannt und honoriert
- Verzicht auf Statussymbole
- Rücksichtnahme und Eingehen auf den Einzelfall
- Berechenbarkeit und Fairness

Quelle: VDMA (Hrsg.): Fit für den globalen Markt?

Ebenen der Mitarbeiterführung



Instrumente der Führung:

Damit eine Führungskraft ihre Aufgaben im Alltag gut erfüllen kann, muss sie die nötigen Werkzeuge kennen und beherrschen. In der Anwendung dieser Instrumente wird Führung zu einer Dienstleistung für die eigenen Mitarbeiter.

Initiative ergreifen

Mitarbeiter und Vorgesetzte mit Ideen überzeugen und gewinnen, Ziele setzen und vereinbaren, klare Vorgaben machen, Ergebnisse einfordern, Gespräche und Sitzungen aktiv mitgestalten.

Ziel vereinbaren

Ziele und motivierende Perspektiven entwickeln, klare Vorgaben, Freiräume für Eigeninitiativen der Mitarbeiter definieren.

Delegieren

Sich selbst auf das Wesentliche konzentrieren, die Fähigkeiten aller entwickeln, Mitarbeiter durch Aufgaben herausfordern und aufwerten, Rückdelegation nicht zulassen.

Verhandeln

Sachlich und problemorientiert verhandeln, faire und realistische Lösungen anstreben, kein Verlierer zurücklassen.

Entscheiden

Klar und eindeutig, auf der Basis von Informationen, erkennen, wann Einzel- oder Teamentcheidung sinnvoll ist.

Fördern

Erfolgsmöglichkeiten bieten, Mitarbeiter entsprechend ihrer Fähigkeiten und Potentiale einsetzen und weiterentwickeln

Beurteilen

Faire, glaubhafte Beurteilung von Leistungen, Fähigkeiten und Verhaltensweisen, konstruktiv mit Fehlern umgehen, wirksam kritisieren und anerkennen.

Informieren

Regelmäßige Gespräche, aktuell, relevant und kurz informieren.

Kommunizieren

Offen und direkt miteinander reden, die Gesprächsbereitschaft auch in schwierigen Situationen aufrechterhalten.

Führungsinstrumente und Konzepte im Einzelnen:

Führen durch Zielvereinbarung

Ziele werden gemeinsam von Führungskraft und Mitarbeiter festgelegt.

Der MA muss in der Lage sein, die Ziele zu erreichen.

Die Führungskraft mischt sich nicht weiter in Art und Weg der Zielerreichung ein.

Ziel dieses Instruments: Identifikation und Kreativität des MA zu fördern.

Der Kreislauf:

Zielvereinbarung → Delegation von Befugnissen und Verantwortung → Kontrolle → Feedback

Zielarten: Fachliche Ziele, Führungsziele, Individuelle persönliche Entwicklungsziele, Teambezogene Ziele, Optimierungsziele, Innovationsziele.

Kriterien zur Zieldefinition: Spezifisch konkret, Messbar, Akzeptiert, Realistisch, Terminiert, positiv formuliert. (Siehe Formulierungskriterien für Ziele)

Leitfaden für Zielvereinbarungsgespräch:

- Eigene Ziele, Interessen und das Wohlwollen für den MA ausdrücken
- Zusammenhang herstellen zwischen Teilzielen für den MA und übergeordneten Zielen und Sinnzusammenhänge entwickeln
- Stellungnahme des MA erfahren
- Entwicklung von Realisierungsmöglichkeiten für die Ziele
- Zusammenfassung des Gesprächs in einer Vereinbarung und Würdigung

Delegation als Führungsinstrument

Der Zweck der Delegation ist die Arbeitsentlastung der Führungskraft durch Übertragung von Aufgaben, Entscheidung und Verantwortung auf die Mitarbeiter. Angestrebt wird außerdem die Anhebung von Initiative, Einsatzfreude und Selbstverantwortung der MA.

Formen der Arbeitsübertragung und Kontrolle nach Reifegrad:

5 Formen mit fließenden Übergängen lassen sich unterscheiden (vergl. Blanchard).

-Einarbeitung / Anlernen (der MA weiß noch nicht um was es bei der Arbeit geht, begleitende Überprüfung)

-Arbeitsanweisungen geben (Zusammenhänge und Umstände für MA unbekannt, wenig Verantwortung, Ablaufkontrolle)

-Arbeitsauftrag erteilen (dem MA fehlt lediglich die grobe Orientierung was und wie er Arbeit tun soll, volle Verantwortung, Stichprobenkontrolle)

- Ziele setzen bzw. Vereinbaren (MA bekommt Leistungsziele (anweisender Stil) oder sie werden mit ihm vereinbart (partizipativer Stil). Maßnahmen und Ressourcen bestimmt der MA selbst, Ergebniskontrolle)

- Arbeit zurufen (MA bestimmt Ziel und Umfang der Arbeit selbst, ihm wird nur grob gesagt, um was es geht. Verantwortung und Befugnisse werden voll übertragen. Nur noch Motivationskontrolle)

Die Aufgaben einer Führungskraft müssen vorher unterschieden werden in übertragbare Tätigkeiten und nicht-übertragbare Tätigkeiten

Nicht übertragbar sind alle funktionsspezifischen Führungsaufgaben der Planung, Kontrolle, Organisation und Mitarbeiterführung. Alle anderen Aufgaben können delegiert werden je nach Reifegrad des MA.

Vorteil der Delegation ist die Entlastung der Führungskraft für eigentliche Führungsaufgaben. Die Mitarbeiter werden systematisch gefördert und entwickelt.

Regeln:

Bei der Übertragung von Aufgaben müssen je nach Reifegrad des MA die benötigten Befugnisse und Verantwortlichkeiten übertragen werden.

Am Ende jeder Delegation steht die Kontrolle.

Die Delegation erfolgt nur auf die jeweils nächstfolgende Ebene. Durchgriffe von Ebene 1 auf Ebene 3, 4 oder weiter sind unzulässig und untergraben die Autorität der jeweils übergangenen Führungskräfte. Dies darf nur in Krisenfällen geschehen.

Delegationsliste (Beispiel)

<u>WAS?</u>	<u>WANN?</u>	<u>AN WEN?</u>	<u>BIS WANN?</u>
Aufgabe , Inhalt	Übergabetermin	MitarbeiterIn	Abgabe des Ergebnisses

Die Schritte erfolgreicher Delegation

Folgende Fragen sind für eine erfolgreiche Delegation zu klären

Was?

- Welches sind die Aufgaben?
- Welche Teilaufgaben gibt es?
- Welche Ziele, Ergebnisse sollen verwirklicht werden?
- Welche Soll-/Ist-Abweichung wird in Kauf genommen?
- Gibt es zu erwartende Schwierigkeiten?

Wer?

- Wer ist geeignet, die Aufgabe zu erledigen?
- Wer soll mitwirken?
- Wer ist alles zu informieren?

Warum?

- Welchen Zweck erfüllt die Aufgabe?
- Warum ist sie für mich wichtig?
- Warum ist sie für den Mitarbeiter wichtig?

Wie?

- Welche Vorschriften und Richtlinien sind zu beachten?
- Welche Freiheitsgrade hat der Mitarbeiter?
- Welche Kompetenzen braucht der Mitarbeiter?
- Welche Kosten dürfen entstehen?
- Welche Qualität ist erforderlich?

Womit?

- Welche Mittel stehen zur Verfügung?
- Ist der Mitarbeiter richtig ausgerüstet?
- Welche Informationen/Unterlagen sind nötig?

Wann?

- Ist der Arbeitsbeginn festzulegen?
- Gibt es einen Endtermin?
- Gibt es Check-Punkte?
- Bis wann muss ich was wissen, um evtl. eingreifen zu können?

Zur Vorbereitung eines Delegationsgesprächs müssen folgende Punkte im Rahmen einer Arbeitsvereinbarung geklärt werden:

- Aufgabe
- Ziel der Aufgabe
- Definierte Vorgaben
- Freiräume

Leistungsrückmeldung und Kritik als Führungsinstrument (Feedback)

Damit Rückmeldungen tatsächlich einen Informationszuwachs darstellen und konstruktiv sind, sollten sie folgendes beinhalten:

1. Eine Ich-Botschaft
2. Eine konkrete und neutrale Situations- und/oder Verhaltensbeschreibung
3. Eine Beschreibung der negativen/positiven Folgen
4. Einen Verbesserungsvorschlag
5. Eine konkrete Vereinbarung für die Zukunft

Informieren als Führungsinstrument

Im Arbeitsalltag von Unternehmen und Organisationen fallen vielfältige Daten an. Für ein sinnvolles und effektives Informationsmanagement ist es daher wichtig, zu ermitteln, wer welche Daten wann und in welcher Form und Qualität benötigt. Bei der Klärung dieser Fragen spielt jeweils der Berichtszweck eine große Rolle, denn der Informationsfluss ist kein Selbstzweck!

Berichtszweck kann folgendes sein:

- Dokumentation von Ereignissen
- Kontrolle des Betriebsablaufs
- Korrektur von betrieblichen Vorgängen
- Vorbereitung von Entscheidungen

Der jeweilige Berichtszweck bestimmt den Umfang und die Art der Informationen. Der Informationsbedarf ist der Informationsumfang, den ein Mitarbeiter für seine Aufgabenstellung objektiv benötigt (must-have-Informationen). Wird dieser Bedarf vom institutionalisierten Informationsmanagement nicht gedeckt, so führt dies zu Demotivation, Fehlentscheidungen und aufwendigen alternativen Wegen der Informationsbeschaffung.

Ein hoher Innovationsdruck verändert den echten Informationsbedarf gegenüber lieb gewordenen Gewohnheiten laufend. Die Kenntnis über mögliche Wege der Informationsbeschaffung, über den Stand von Veränderungsprojekten etc. ist oft unvollkommen und außerdem kann der Besitz von Informationen, die über das nötige Maß hinaus gehen (nice-to-have-Informationen), Sicherheit und Prestige vermitteln.

Da Informationsdefizite zu gravierenden Fehlentscheidungen führen können, sollte im Zweifel lieber eine leichte „Informationsübersversorgung“ in Kauf genommen werden, die zudem zu höherer Motivation- und Arbeitszufriedenheit führt.

Berichtsarten:

Standardberichte	⇔	starre Info-Systeme
Abweichungsberichte	⇔	Melde- und Warn-Systeme
Bedarfsberichte	⇔	Abruf- und Auskunftssysteme

Es ist also im Unternehmen zu klären wer wann welche Informationen in welcher Ausführlichkeit benötigt.

Darüber hinaus ist zu klären welche Informationen mit welchem Medium kommuniziert werden.

Mitarbeiterförderung als Führungsinstrument

Zur Sicherung eines Stammes an kompetenten Mitarbeitern und zur Förderung des vorhandenen Potentials ist eine möglichst unvoreingenommene Betrachtung der Fähigkeiten und Eigenschaften der Mitarbeiter erforderlich. Dabei stellt sich die Frage nach der Persönlichkeit eines Menschen und ihrer Veränderbarkeit.

Was macht die Persönlichkeit eines Menschen aus?

Motivation

*Antrieb, Anreize,
Beweggründe*

Fertigkeiten

*Durch Lernen
erworbenes Können*

Verhaltensweisen

*Sichtbare
Handlungen, Gefühle,
Gewohnheiten*

Intellekt

*Analytisches
Denken*

Erfahrungswissen

*Einsichten, Gedanken, Bildung,
geistiges Wissen*

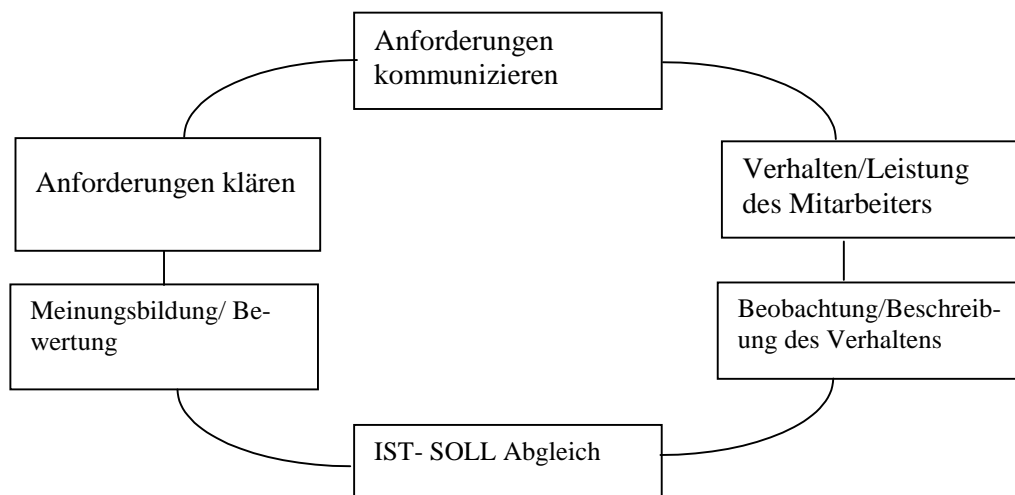
Fähigkeiten

*Begabungen,
dauerhaftes, fest
verankertes Können*

Für den Arbeitgeber darf lediglich die Arbeitspersönlichkeit im Zentrum der Betrachtung stehen, also all jene Seiten der Persönlichkeit, die sich im Arbeitsprozess und in der aufgabenbezogenen Zusammenarbeit bemerkbar machen.

Die arbeitsbezogenen Anforderungen an den einzelnen Mitarbeiter bilden also die Basis für Beurteilung und weitere Förderung.

Diese Anforderungen zu klären, zu vermitteln und mittels Zielvereinbarungen zu realisieren sind damit die einzelnen Schritte der Mitarbeiterförderung.



Anforderungen an den Mitarbeiter klären

Der Leistungsbereich

Welche fachlichen und leistungsbezogenen Anforderungen sollte der Mitarbeiter erfüllen, um seinen Arbeitsbereich gut abzudecken?

Das soziale, teambezogene Verhalten

Welche Anforderungen stellen die Situationen der Zusammenarbeit mit internen und externen Partnern an den Mitarbeiter?

Das organisatorische und methodische Arbeitsverhalten

Welche Anforderungen stellt der Arbeitsplatz und die Aufgabe selbst an die Systematik und Arbeitsorganisation des Mitarbeiters?

Nach Definition der Anforderungen erfolgt ein Ist-Soll-Abgleich zur Identifikation der Übereinstimmungen, der Defizite und der Potentiale.

Typen der Gesprächsführung als Führungsinstrument

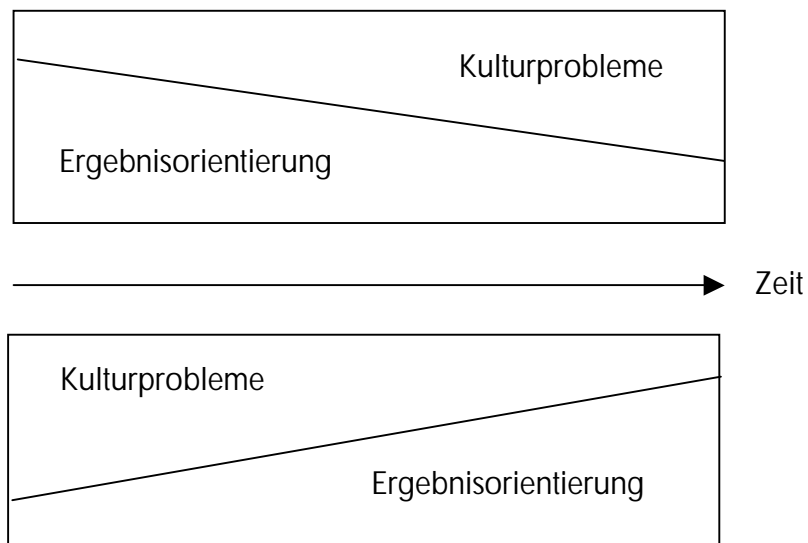
Es lassen sich vielfältige Gesprächstypen für das Gespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter benennen.

- Das Motivationsgespräch
- Das persönliche Problemgespräch
- Das Zielvereinbarungsgespräch (s.o.)
- Das Unterstützungsgespräch
- Das Kritikgespräch
- Das Informationsgespräch (s.o.)

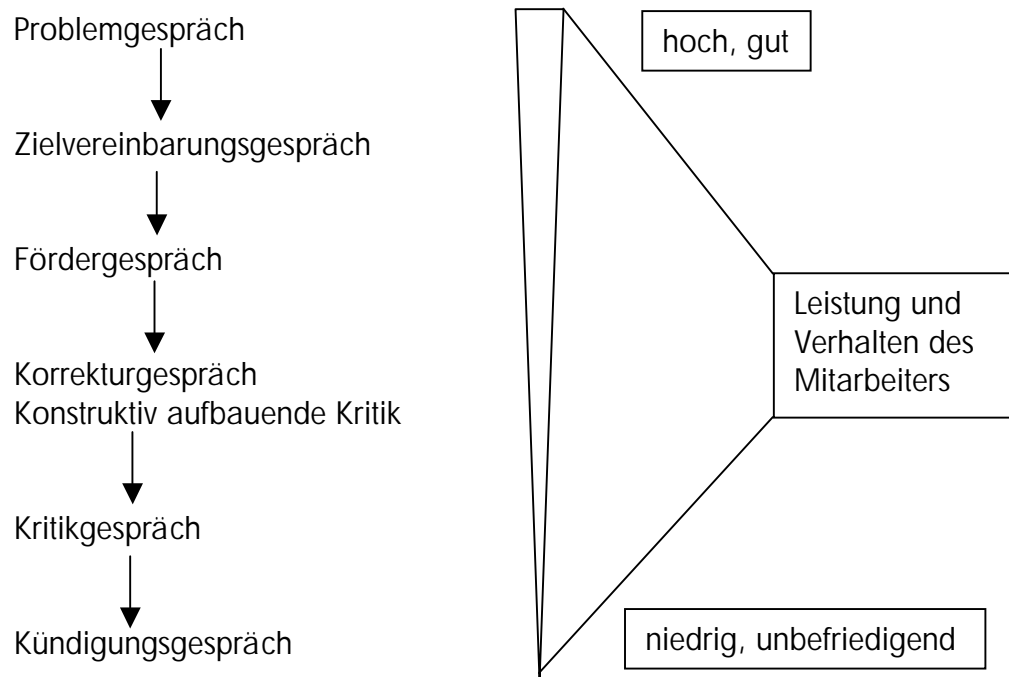
Begegnungskultur – oder wie starte ich das Gespräch?

Oftmals zeigt sich im Verlauf eines Gesprächs, das etwas nicht stimmt, das man nicht „zusammen kommt“, das man mit unterschiedlichen Erwartungen in das Gespräch gegangen ist. Die Folge ist, dass die Kulturprobleme zunehmen und die Ergebnisorientierung abnimmt.

Hier gilt die Regel, „Kultur vor Inhalt und Ergebnis“. Wenn man sich über Gemeinsamkeiten und Unterschiede einig geworden ist, können sehr viel effizienter Ergebnisse erreicht werden.



Wann welchen Gesprächstyp?



Fragetechniken

Kern eines jeden Gesprächs ist eine erfolgreiche und offene Kommunikation. Die richtige Fragetechnik hilft, schnell das Gesprächsziel zu erreichen.

Wer fragt, führt im Gespräch. Aber das Gespräch soll nicht zum Verhör werden.

Fragen aktivieren den Mitarbeiter im Gespräch, sie steuern die Gesprächsrichtung und bringen Ihnen Informationen. Stellen Sie die richtigen Fragen, statt jemanden mit vielen guten Worten zu überzeugen. Entscheiden Sie sich für den richtigen Fragetyp. Mit Fragen können Sie Einwände geschickt behandeln, Meinungen beeinflussen und Informationen gewinnen. Fragen zeigen dem Mitarbeiter persönliches Interesse. Mit Fragen bestimmen Sie das Gesprächsthema. Fragen fördern den Dialog und verhindern den Monolog.

Wenn man im Gespräch häufiger Fragen stellt, bringt man den Gesprächspartner in die bevorzugte Rolle des Sprechers, man erhält Informationen und wird als angenehmer Zuhörer empfunden.

Es gibt einen Unterschied in der Art der Frage:

„Welche Fragen haben Sie noch?“ öffnet einen Raum.

„Gibt es noch Fragen?“ impliziert ein „etwa“ und ist eine größere Hemmschwelle.

Die zweite Frage ist eine geschlossene Frage, die erste ist eine offene Frage.

Es gibt 5 Fragearten

Die offene Frage

Die Antwort kann nicht „ja“ oder „nein“ lauten. Sie bringt am meisten Informationen
Die Fragen beginnen alle mit „W“:

Wer	Person
Was	Sache
Wann	Zeit
Wie	Methode
Wo	Ort
Warum	Grund (auch Wieso, Weshalb Vorsicht: Ausweichantwort möglich)
Wozu	Zweck

Die geschlossene Frage

Dieser Fragetyp wird eingesetzt, wenn man eine kurze Antwort möchte. Man muss nicht unbedingt mit „Ja“ oder „Nein“ antworten, aber die Art der Frage legt dies nahe.
Geschlossene Fragen beginnen immer mit einem Verb oder Hilfsverb.

Beispiele:

„Sind Sie damit einverstanden?“

„Werden Sie das bis heute Abend schaffen?“

„Haben Sie noch Fragen?“

Zu viele geschlossene Fragen machen das Gespräch zum Verhör.

Die Gegenfrage

Die Gegenfrage eignet sich zum Beispiel um Zeit zugewinnen für die Antwort, außerdem erhält man noch mehr Informationen. Gegenfragen werden oft als unhöflich empfunden. Man sollte sie nur verwenden zur Präzisierung des Gesprächs oder um aus einer Defensivhaltung herauszukommen.

Beispiel:

„Welchen Rabatt soll ich dem Kunden anbieten?“ → „Wie hat er sich denn dazu geäußert?“

„Bis wann brauchen Sie die Kalkulation?“ → „Bis wann schaffen Sie es?“

Die Suggestivfrage

Bei diesen Fragen ist die Antwort eingebaut. Gefährlich wird es wenn der Gesprächspartner nicht wunschgemäß antwortet. Mitarbeiter spüren deutlich, dass sie beeinflusst werden sollen und wehren sich dagegen.

Sparsam mit diesem Fragetyp umgehen. Verwenden Sie diese Frage wenn die Antwort vom Mitarbeiter zu 99% positiv sein wird.

Beispiele:

„Meinen Sie nicht auch, dass wir mit diesem Angebot gut liegen?“

„Sie sind doch sicher auch der Meinung, das Handy muss während der Besprechung abgeschaltet sein?“

Die Alternativfrage

Diese Frage fordert vom Gegenüber eine Entscheidung zwischen mindestens zwei Alternativen. Am besten stellt man dabei die selbst bevorzugte Alternative an die zweite Stelle bzw. ans Ende. Verstärken Sie die Wahl der Antwort noch mit einem positiven Aspekt: „...oder lieber heute Nachmittag, wo mehr Zeit dafür ist?“. Der positive Verstärker übt manchmal Druck auf die Wunschantwort aus. Der Vorteil dieser Fragetechnik ist, dass die Anzahl möglicher Antworten auf 2 eingegrenzt wird und kein weiteres Nachdenken erfordert → Verkürzung. Allerdings ist sie bevormundend und dadurch negativ und kann Gegenfragen provozieren.

Sie ist die beste Frage um Termine abzustimmen.

Beispiele:

„ Treffen wir uns am Dienstag oder lieber am Donnerstag, wenn mehr Ruhe ist?“

„Ist ein Brief angebracht oder ein Fax?“

Tipps:

- Genau Fragen
- Positive Fragen stellen, Wörter wie „nie, nicht, keine“ vermeiden. Nicht „Wieso machen Sie das falsch?“ sondern „Warum machen Sie das so?“.
- Offene Fragen bevorzugen
- Suggestivfragen sparsam einsetzen
- Vorschläge und Behauptungen in Fragen verwandeln. Nicht „Holen Sie mal die Liste“ sondern „Würden Sie bitte die Liste holen?“ Nicht „Ich informiere Sie später“ sondern „Kann ich Sie später informieren?“
- Fragen kurz , präzise und leicht verständlich stellen
- Dem Befragten Zeit zum Nachdenken lassen
- Schwierige Fragen kurz begründen „Ich frage, weil....“
- Ausgedehnte Fragephasen vermeiden
- Statt Widerspruch: Frage stellen. Nicht einfach „Nein“ sagen, sondern nach dem Grundfragen.

Gesprächstechniken für jede Form von Gespräch

- Aktiv zuhören
- Ermutigen
- Konstruktiv Fragen
- Informieren
- Unausgesprochenes aussprechen
- Feedback geben und nehmen
- Konfrontieren
- Visualisieren
- Gespräch strukturieren
- Inhalte strukturieren
- Zusammenfassen
- Reflektieren

Das Problemlösungsgespräch

1) Vorbereitung

Selbstklärung

Rahmenklärung (organisatorisch)

Verabredung treffen (Termin und Thema nennen)

2) Das Gespräch

Gesprächseinstieg

Klärung der Standpunkte / Sichtweisen

Klärung der „Hinter- und Untergründe“

Lösungssuche und Vereinbarung

Abschließend: gemeinsam das Gespräch reflektieren (bei Bedarf)

3) Nachbereitung

Selbstreflexion (bei Bedarf)

Das Motivationsgespräch

Motivation kommt von „movere“ = bewegen und ist der Begriff für den inneren Zustand, in dem Menschen körperlich, geistig und emotional besonders aktiviert sind. Motivation ist Voraussetzung für engagiertes Denken und Handeln.

Man unterscheidet Selbst- und Fremdmotivation. Erstere geschieht aus Selbstbestimmung und Selbstgefühl. Fremdmotivation kommt von außen (Führungskraft) und bedeutet, dass ein Mensch von einem anderem dazu bewegt wird sich voll einzusetzen und seine Fähigkeiten voll auszuschöpfen.

Auslöser sind in beiden Fällen Motive. Dies können Bedürfnisse, Werte und Ziele sein. Deren Befriedigung, Erfüllung oder Erreichung führt zu Zufriedenheit und Wohlbefinden.

Motivation im Sinne des Unternehmens beruht auf der Überzeugung, dass Leistung und Zusammenarbeit nützliche Strategien für seine Bedürfnisse, Werte und Ziele sind.

Werte als zentraler Punkt in der Motivation

Werte haben in der Psyche des Menschen verschiedene wichtige Funktionen. Sie versorgen Menschen mit geistiger und emotionaler Ausrichtung, da Menschen sich nur für das engagieren, was ihnen wichtig und wertvoll ist. Sie steuern Interaktionen und die Wahrnehmung. Sie bestimmen was und wie wir wahrnehmen, denken, kommunizieren, Probleme lösen, Denken und Handeln. Sie erst ermöglichen das Leben in einer Gemeinschaft. Sie wirken bewusst und unbewusst.

Sie bestimmen, was uns anzieht und was uns abstößt; Apetenz und Aversion.

Wenn die kommunizierten Werte nicht zu den gelebten Werten passen handelt der Mensch inkongruent und wirkt nicht überzeugend.

Erfüllte Werte führen zu wohlfinden Zufriedenheit und motivierten Zuständen, unerfüllte Werte verursachen Frustration, Demotivation und Konflikte.

Bei inneren und äußeren Konflikten geht es immer um nicht miteinander harmonisierenden Werten.

Die Hierarchie der Werte (Handlungsleitende Prinzipien) ist Situations- und Rollenabhängig und auch abhängig von emotionalen Befindlichkeiten.

Zur Motivation durch den Vorgesetzten ist es erforderlich, dass dieser dem Mitarbeiter die Ziele klar und verständlich vermittelt und diese für den Mitarbeiter attraktiv sind, d.h. dass die Erreichung der Ziele für den Mitarbeiter einen Nutzen beinhaltet.

Voraussetzung ist, dass der Mitarbeiter die Fähigkeit hat, die Ziele zu erreichen und den Glauben daran, dass dies für ihn möglich ist.

Im Motivationsgespräch ist die Aktivierung der Energie und Emotion des Mitarbeiters der Schlüssel. Der Mitarbeiter muss an die Erreichbarkeit des Ziels glauben, die erforderlichen Ressourcen haben und das Ziel verstanden haben.

Im Gespräch werden die Werte des Mitarbeiters direkt oder indirekt angesprochen. Bei Ausübung von Druck werden die Werte Existenzhaltung und Sicherheit angesprochen.

Motivierende Maßnahmen:

Entgeltsystem, Zulagen, Sozialleistungen, Dienstwagen

Gestaltung der Arbeitinhalte

Arbeitszeitsystem, Teilzeit, Jobsharing, Pausenlänge, Urlaub

Mitsprache

Personalentwicklung, Karriere,

Ziel eines Motivationsgesprächs ist es, Menschen dazu zu bewegen, sich im Sinne von Unternehmensziele zu engagieren.

Das Menschenbild der Führungskraft (positiv oder negativ) bestimmt das konkrete Vorgehen.

Vorbereitung auf ein Motivationsgespräch:

Was ist der Anlass?

Was für ein Motivationstyp ist der Mitarbeiter?

Welche Motivationsziele sollen verfolgt werden? (Fehler abbauen, Verhalten ändern, Leistungsbereitschaft fördern)

Welche Lösungsmöglichkeiten gibt es zur Harmonisierung der Ziele?

Welche Angebote kann die Führungskraft machen?

Zeitrahmen zur Erfolgskontrolle?

Kriterien zur Zielerreichung?

Durchführung eines Motivationsgesprächs:

- Ziel bekannt machen
- Erklären
- Begründen
- Beteiligen

Wichtig ist das Gesprächsprotokoll nach Abschluss des Gesprächs analog zur Vorbereitung.

Das Kritikgespräch

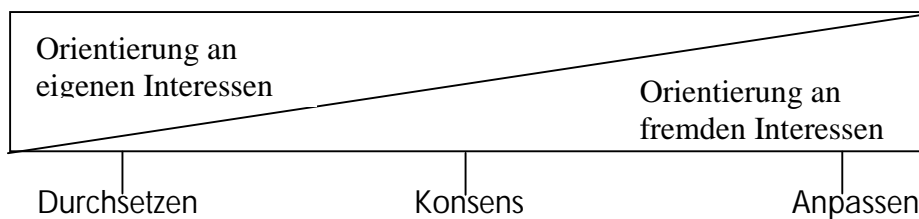
Zur Vorbereitung auf das Kritikgespräch sind folgende Fragen zu klären:

- Welches Arbeitsverhalten ist kritisch?
- Welches persönliche Verhalten ist kritisch?
- Welches Verhalten stört den betrieblichen Ablauf?

Das Kritikgespräch wird nach den Regeln des Feedback-Gebens durchgeführt, d.h.

- sachlich (Emotionen , „immer“ , „nie“ vermeiden)
- schonend (unter vier Augen)
- konstruktiv
- positiv (mit versöhnlichen Worten schließen)

Verhandlungs-Orientierung



Fremde und eigene Interessen niedrig zu schätzen, bedeutet Vermeidung, Nichts tun, Rückzug.