

Führungsaufgaben



Prof. Dr. Annegret Reski

Hochschule: Fachhochschule
Lübeck

Tätigkeitsfeld: Professorin für
Personalmanagement
und soziale
Kompetenz



Dr. Stefan Goes

Kontakt: Hafenstraße 33
23568 Lübeck

Impressum

© 2008 oncampus Fachhochschule Lübeck/ Luebeck University of Applied Sciences, Moenkhofer Weg 239, 23562 Luebeck, Germany
All rights reserved

Nutzung der Lernobjekte

Die Lernobjekte und ihre Inhalte (Text, Bild, Ton, Software usw.) sind urheberrechtlich geschützt und nur zum privaten, studienspezifischen Gebrauch durch den Nutzer/ die Nutzerin bestimmt, der/ die eine Berechtigung zur Online-Nutzung dieses Lernobjekts erhalten hat. Insbesondere darf keine Weitergabe der Zugangsdaten und Passwörter an Dritte erfolgen.

Der rechtliche Schutz besteht unabhängig von der Form (körperlich oder nicht körperlich) des bereitgestellten Lernobjekts.

Die Nutzung darf gleichzeitig nur auf einem Personalcomputer erfolgen. Kopien/ Vervielfältigungen **in jeglicher Form** dürfen nur vorgenommen werden, falls und soweit dies ausdrücklich erlaubt worden bzw. ausnahmsweise gesetzlich zulässig ist. Die Bestandteile des Programms und der Inhalte dürfen nicht verändert werden. Weiterverbreitung und/ oder Nutzung zur öffentlichen Wiedergabe (wie z. B. öffentliche Zugänglichmachung oder öffentliche Vorführungen) **in jeglicher Form**, auch in Teilen, ist nicht gestattet.

Das Herunterladen oder der sonstige Erhalt von Inhalten einschließlich Software über das Lernraumsystem erfolgt auf eigenes Risiko. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden an dem Computersystem des Nutzers/der Nutzerin oder sonstigen zur Nutzung verwendeten technischen Geräten, für den Verlust von Daten oder für sonstige Schäden aufgrund des Herunterladens oder sonstiger Aktivitäten im Zusammenhang mit dem Lernraumsystem, es sei denn die Haftung beruhe auf einer vorsätzlichen oder grob fahrlässigen Pflichtverletzung.

Es wird keine Verantwortung für Inhalte von externen Links übernommen, die in Lernobjekte aufgenommen worden sind.

Überblick



Gliederung

Gliederung

- 1 Führungsaufgaben
- 2 Managementkreis der Führung
- 3 Ziele
- 4 Entscheiden und Planen
- 5 Organisieren und Handeln
- 6 Kontrollieren
- 7 Motivationstheorien
- 8 Kommunizieren in Führungssituationen
- 9 Schlussbemerkung



Zeitumfang


Zeitumfang

Für die vollständige Bearbeitung dieses Lernobjekts werden Sie ca. 3,5 Stunden benötigen.

1 Führungsaufgaben

“ Success = Ability x Effort x Attitude

”

 Inamori 2007

Wir haben jetzt einiges gehört über das Führen an sich und die grundsätzlichen Eigenschaften, die eine Führungskraft besitzen oder erwerben sollte. Was aber bedeutet das für die Praxis? Welche Aufgaben leiten sich aus diesen Prinzipien ab?

2 Managementkreis der Führung



Der Managementkreis

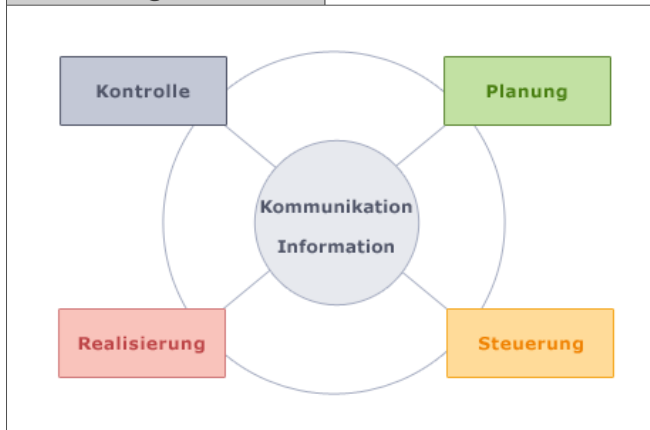


Abb. 1: Der Managementkreis



Aufgabe

Transfersicherung

Zeichnen Sie den Managementkreis auf ein Blatt Papier. Denken Sie an ein aktuelles, eigenes Führungsprojekt (im Unternehmen, einer Organisation oder auch in der Familie). Prüfen Sie, ob in den fünf Bereichen alles in Ordnung ist und wo Sie tätig werden wollen.

Um Ihnen den Einstieg in den strukturierten Einsatz von Führungsinstrumenten als Funktion von Führungsaufgaben zu erleichtern, erinnern wir uns an den Jagdführer Urtuk mit dem starken Ugluk und seinen Gefährten Maglok und Partok. Und erinnern wir uns an den Jagdausflug der vier Gesellen. Woran muss Urtuk denken, was muss er leisten, damit seine Männer erfolgreich sein können?

Zuerst einmal braucht er eine Idee, ein Ziel.

3 Ziele

Als Vertreter des klassischen „mittleren Managements“ in einem autokratisch geführten „Unternehmen“ befindet sich Urtuk in einer besonderen Lage: Die Hauptziele, und vielleicht sogar die Teilziele, gibt der Häuptling vor:

- Hauptziel: z.B. Fleisch für eine Woche für 40 Stammesmitglieder heranschaffen
- Teilziele: z.B. Mammut, aber auch ein wenig zarte Gazelle und sieben Bärenatzen

Der Vorteil vorgegebener Ziele liegt natürlich erst einmal darin, nicht selbst das richtige Ziel benennen zu müssen. Die Verantwortung für richtige Wahl, Formulierung und Erfolgskontrolle liegt beim Chef. Die Nachteile liegen hierbei jedoch auch auf der Hand:

Werden Ziele fremd-definiert, fehlen dem/der Ausführenden möglicherweise das Verständnis, die Akzeptanz, die Motivation, sie zu verfolgen. Und im Fall von Urtuk – oder jedem anderen Mittler in einer hierarchischen Kette – möglicherweise auch eine Vorstellung davon, wie er seine „Mitarbeiter“, also Ugluk, Maglok und Partok, dafür begeistern könnte.

So etwa hat Urtuk ja nur noch die Entscheidungsmacht über die Ausgestaltung der Teilziele: Er beschließt nach einem *alten* Mammut zu suchen, weil sich dadurch das Risiko für seine Männer verringert. Gleiches gilt für die Bärenatzen: Die gibt es immer nur im „Vierergebinde“. Um den Häuptling zufrieden zu stellen, müsste die Jagdgesellschaft 2 Vierergebinde besorgen = 2 Bären erlegen. Doppeltes Risiko! Und Urtuk weiß: Es geht hier nur um die delikaten Tatzen, Fell und restliches Fleisch interessieren den Häuptling nicht. Also entscheidet er sich für 43-prozentige Untererfüllung zugunsten der Sicherheit. Auch lässt Urtuk seine Leute nur das Minimum an Gazelle jagen um sich auf einfache Beute konzentrieren zu können.

Resultat: ein altersschwaches Mammut, 2 Gazellen, 1 Bär (4 Tatzen müssen reichen!), zusätzlich 16 Hasen und vier Biber (wegen des flauschigen Fells für die Damen):

 Tabelle

Hauptziel Fleisch für eine Woche für 40 Stammesmitglieder				
Teilziel 1 Mammut	Teilziel 2 Gazellen	Teilziel 3 Bärenatzen	Teilziel 4 Hasen	Teilziel 5 Biber
altersschwach	2	1/2 Bär(en)	16	4

Wer bestimmt, ob diese Entscheidung richtig ist?

Auf jeden Fall erfüllt Urtuk so nicht die Anweisung des Chefs, doch wird er andere, selbst gewählte Teilziele erreichen, die den Vorgesetzten möglicherweise befriedigen. Außerdem werden Frauen und Kinder sich freuen

– und kann da der Häuptling ärgerlich sein? Für den Häuptling ist die erfolgreiche Jagd zudem nur eines von mehreren Hauptzielen innerhalb des Rahmenzieles „den Stamm ernähren“:


Tabelle

Rahmenziel den Stamm ernähren				
Hauptziel 1 Feldfrüchte erwirtschaften	Hauptziel 2 Fleisch heranschaffen	Hauptziel 3 Infrastruktur bereitstellen	Hauptziel 4 Sicherheit (extern) gewährleisten	Hauptziel 5 Frieden (intern) wahren
Teilziel 1.1 Teilziel 1.2 Teilziel 1.3 usw.	Mammut Gazellen Bärentatzen	Teilziel 3.1 Teilziel 3.2 Teilziel 3.3 usw.	Teilziel 4.1 Teilziel 4.2 Teilziel 4.3 usw.	Teilziel 5.1 Teilziel 5.2 Teilziel 5.3 usw.

Für Ihre eigene Arbeit können Sie dieses einfache Schema gut anwenden:


Tabelle

Rahmenziel				
Hauptziel 1	Hauptziel 2	Hauptziel 3	Hauptziel 4	Hauptziel 5
Teilziel 1.1 Teilziel 1.2 Teilziel 1.3 usw.	Teilziel 2.1 Teilziel 2.2 Teilziel 2.3 usw.	Teilziel 3.1 Teilziel 3.2 Teilziel 3.3 usw.	Teilziel 4.1 Teilziel 4.2 Teilziel 4.3 usw.	Teilziel 5.1 Teilziel 5.2 Teilziel 5.3 usw.



Aufgabe

Transfersicherung

Nehmen Sie sich ein aktuelles Projekt und versuchen Sie, die darin enthaltenen Ziele zu identifizieren! Überprüfen Sie, welche Ziele voneinander abhängig sind. Prüfen Sie, wie Ihr Projekt / Ihre Ziele von anderen Projekten und Zielen und anderen Entscheidern abhängig ist.

An dieser Stelle bietet es sich an, kurz inne zu halten und einige grundsätzliche Gedanken an das Thema Ziele zu verwenden. Welche Aspekte, welche Parameter von Zielen sollten im Führungsalltag berücksichtigt werden? Hier drei Leitgedanken:

Leitgedanke 1: Gut formulierte Ziele sind immer SMART

Spezifisch (also präzise formuliert)

Messbar (also prüfbar; wenn S dann M)

Ambitioniert (oder vielleicht besser *attraktiv*, da es mehr Arten von Anreizen als die reine Herausforderung gibt)

Realistisch (oder vielleicht präziser ressourcenorientiert, denn: ob etwas realisierbar ist, hängt ja von den Ressourcen ab.)

Terminiert (im Sinne von „endlich“)

Genau hier, bei der Aufgabenformulierung, hat der Häuptling die ersten Fehler gemacht: Seine Ziele waren nicht spezifisch und auch nur bedingt attraktiv.



Aufgabe

Transfersicherung

Prüfen Sie drei Ihrer aktuellen Ziele: Wie SMART sind sie formuliert?

Leitgedanke 2: Ziele orientieren sich nicht an der Vermeidung von Problemen, sondern an Lösungen.

Beispiel: Ein Unternehmer gibt das Ziel aus: „Gewinnsteigerung um 10%“. Denkt er dabei an das *Vermeiden* von Entlassungen oder das *Erwirtschaften* von Ressourcen?



Aufgabe

Transfersicherung

Prüfen Sie drei Ihrer aktuellen Ziele: Aus welchem Anlass haben Sie sie formuliert? Wenn Sie erreicht sind: Was ist dann eingetreten? Wurde ein Ereignis vermieden oder etwas Neues geschaffen? Wenn etwas Neues geschaffen wurde: Dient es der Sicherung von Bestehendem / der Vermeidung anderer Ereignisse oder dient es einer Weiterentwicklung?

Leitgedanke 3: Ziele besitzen mindestens eine Wirkungsdimension

Ein gut formuliertes Ziel besitzt immer ein erkennbares Profil. Darüber hinaus besitzen Ziele Wirkungsdimensionen, oft bipolarer Natur. Die drei wichtigsten sind diese:

- **Initiative / Reaktion:** wird bei der Zielformulierung auf Ereignisse / Entwicklungen reagiert oder eine neue Initiative ergriffen?

Beispiel 1: Ein Wettbewerber im Automobilbau hat das Gewicht eines neuen Kleinwagens durch den Einsatz neuer Werkstoffe um 20% reduziert. Entwicklungsziel: innerhalb 3 Jahren mindestens gleichziehen!

Beispiel 2: Weil die Treibstoffpreise innerhalb der nächsten 10 Jahre drastisch steigen werden und CO₂-Ausstoß teuer werden wird, will ein Automobilhersteller innerhalb der nächsten 3 Jahre einen Kleinwagen entwickeln, der 20% weniger wiegt als die Wagen der Wettbewerber. (Greenpeace Smile, Audi A2)

- **Vision / Konvention:** Ist das Ziel visionär, d.h. in die Zukunft gerichtet und möglicherweise ungewöhnlich, oder folgt die Zielformulierung bekannt-bewährten Mustern?

Beispiel 3: Ein Kleidungshersteller will erreichen, dass in 5 Jahren die Kunden selbst über die Kollektionen entscheiden (und richtet ein Internetforum ein).

Beispiel 4: Ein Kleidungshersteller will die kommenden Trends noch schneller erkennen (und verdoppelt die Anzahl seiner Trendscouts.)

- **Systemintegration / Systemprovokation:** Helfen die Zielformulierung und die davon abhängenden Prozessschritte das System, innerhalb dessen sie formuliert werden, zu sichern und zu stützen, oder provozieren sie das System durch Widersprüche, Regelbrüche oder Risiken?

Beispiel 5: Ein Handballtrainer nimmt sich vor, mit seiner Jugendmannschaft innerhalb einer Saison vom drittletzten auf den dritten Tabellenplatz zu gelangen (dazwischen liegen 10 Plätze). Dies entspricht Leistungsfähigkeit und Motivation der Spieler. > niedriges Risiko, Motivation durch Zielüberschneidung

Beispiel 6: Ein Handballtrainer nimmt sich vor, mit seiner Jugendmannschaft innerhalb einer Saison vom drittletzten auf den dritten Tabellenplatz zu gelangen (dazwischen liegen 10 Plätze). Der traditionelle Verein legt Wert auf langsame, nachhaltige Entwicklung. Die Hälfte der Spieler steht vor dem Schulabschluss. > Chance: Das Team wird richtig wachgerüttelt. Risiko: Ärger mit dem Vorstand und Überforderung der Spieler.



Aufgabe

Transfersicherung

Erinnern Sie sich an das letzte Ziel, was Sie innerhalb eines bestehenden Systems (Unternehmen, Organisation, Verein, Familie) anstreben: Welche Wirkungsdimension(en) besaß es? Wie wirkten sie sich auf den Erfolg aus?

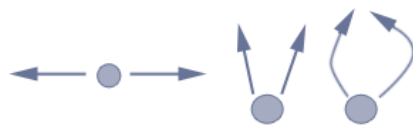
In diesem Zusammenhang wird es Zeit, sich mit dem Thema Zielkonflikte auseinander zu setzen. Zielkonflikte sind grundsätzlich immer Wahrnehmungskonflikte, d.h. es gibt nicht grundsätzlich ein gutes Ziel oder einen guten Weg dorthin. Dies wird leider gerne vergessen. Damit Sie zukünftig leichter herausfinden, wobei Sie sich selbst im Wege stehen oder wo genau der Konflikt im Entscheiden und Verhandeln mit anderen liegt, hier einige hilfreiche Tipps:

Zielkonflikte können in diesen *Kontexten* auftreten:

- *intrapersonal*, d.h. in Ihnen selbst („Engelchen" / „Teufelchen", Zauderer / Antreiber, ...)
- *interpersonal*, d.h. zwischen Menschen
- *intersystemisch*, d.h. zwischen Gruppen / Einheiten / Organisationsformen von Menschen

Ferner lassen sich unterscheiden:

- *finale Zielkonflikte*: Hier besteht Dissens über das Ziel an sich. Es lässt sich ferner unterscheiden zwischen *oppositiven* und *divergenten* Zielen. Also solchen, die sich gegenseitig ausschließen und solchen, die in dieselbe Richtung gehen.
- *prozessuale Zielkonflikte*: Hier besteht Dissens über den Weg zum Ziel.



Beispiele: Urlaub in Spanien oder Norwegen (final oppositiv), Urlaub in Spanien oder Frankreich (final divergent), nach Schweden mit der Fähre aus Rostock oder über Fehmarn und Dänemark (prozessual)?



Aufgabe

Transfersicherung

Erinnern Sie sich an Ihre letzte Ziel-Diskussion mit anderen. Wo lag(en) der/die Konflikt(e)?

Nach diesem wichtigen Exkurs zurück zu Urtuk und seinen Männern. Auf jeden Fall hat er sich entschieden (vielleicht hat er ja auch seine Männer – partizipativ führend – in den Entscheidungsprozess mit einbezogen). Jetzt kann die Jagdpartie geplant werden.

4 Entscheiden und Planen

Wichtig bei Planung und Entscheidung ist grundsätzlich, sich nicht durch die Wahl grundlos einzuengen, oder positiv formuliert: „Handle stets so, dass die Anzahl der Wahlmöglichkeiten größer wird.“ (Heinz von Foerster). Diese Maxime scheint auf den ersten Blick der Alltagspraxis zu widersprechen, wo unser Handlungs-Ziel doch letztlich häufig per Ausschlussverfahren bestimmt wird:

Kino oder Theater? > Kino.

Spannung, Humor, Romantik? > Romantik.

17.30, 19.00 oder 21.00? > 19.00.

Dieses Verfahren ist sinnvoll und gut. Gemeint ist etwas anderes: „Suche ein Kino aus, in dem du möglichst viel Auswahl hast!“ Oder, auf den Beruf bezogen: „Gehe den Weg mit der größtmöglichen Handlungsfreiheit!“. Für Urtuk heißt das: „Gehe in die Richtung, in der alle von dir gesuchten Tiere am wahrscheinlichsten zu finden sein werden!“

Eine Führungskraft muss grundsätzlich entscheiden, wie in ihrem Gestaltungsbereich Entscheidungen herbeigeführt werden sollen. Das hat natürlich grundsätzlich mit der Unternehmenskultur zu tun, doch gibt es in vielen Fällen auch recht große Handlungsfreiheit – solange das Ergebnis stimmt. „Top“-Führungskräfte wie Inhaber-Geschäftsführer, Vorstände oder Eltern sind natürlich immer wesentlich freier.

Grundsätzlich gibt es diese Methoden:

1. konsensual: alle entscheiden gemeinsam, es muss ein Konsens gefunden werden
2. demokratisch: alle entscheiden gemeinsam, es wird abgestimmt
3. partizipativ: die Mitarbeiter werden beteiligt oder angehört, doch die Führungskraft entscheidet
4. autokratisch: die Führungskraft entscheidet alleine

Keine der Methoden ist an sich „gut“ oder „schlecht“; vielmehr kann sie mehr oder weniger passend sein. Parameter sind:

- individuelle Neigung
- System-Kultur
- Entscheidungskompetenz
- Aufgabe
- Situation

Das heißt: Wie ist Urtuk gewöhnt zu entscheiden, welche Methode bevorzugt er? Was ist in der Jäger-Truppe üblich und wie wird es sonst im Stamm gehalten? Kann Urtuk alleine entscheiden, wo die besten Jagdgründe sind, oder ist es sinnvoll, die anderen zu fragen? Sind sie erfahren? Haben sie andere oder bessere Ideen? Welchen Komplexitätsgrad besitzt die Aufgabe (hier: abwägen Beuteart und -menge, Verfügbarkeit der Beute, Risiken,

Anweisungen des Häuptlings)? In welcher Situation wird entschieden? Gibt es Zeit für ein Gespräch oder nicht?



Aufgabe

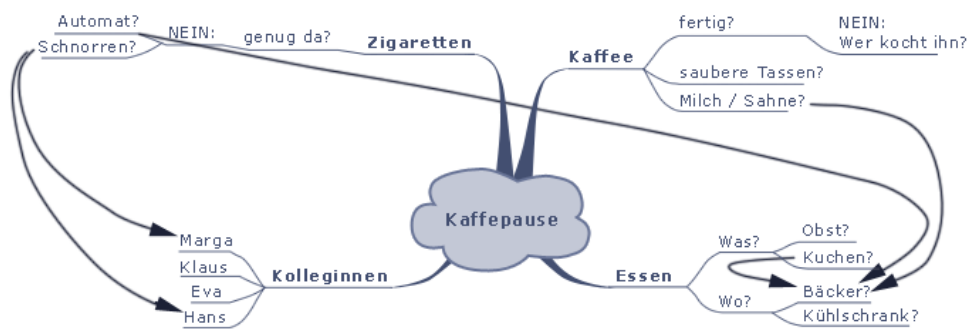
Transfersicherung

Überlegen Sie: Wie entscheiden Sie selbst gerne? Was erwarten die Menschen in Ihrem Umfeld? Welche Wahlfreiheit besitzen Sie?

Wenn Sie ein Projekt planen: Verabschieden Sie sich von Listen! Listen funktionieren meist nach dem Prinzip: „Oben steht, was mir zuerst eingefallen ist.“ Aber leider blinkt in unseren Köpfen beim späteren Lesen oft: „Was oben steht ist am wichtigsten!“

Gewöhnen Sie sich an, in der Planungsphase Mindmaps zu verwenden! Dies ist eine hervorragende Methode um Ideen aus dem Versteck Ihres Hirnkästchens zu locken oder die Gedankenflut ohne Kreativitätsverlust zielorientiert zu ordnen. Stellen Sie sich eine Art geistige Reisekarte darunter vor. Das Prinzip ist ganz einfach: Begin at the beginning! Als Beispiel nehmen wir die Planung einer gemeinsamen Kaffeepause mit Kolleginnen und Kollegen.

Notieren Sie das Thema in der Mitte (Kaffeepause). Notieren Sie die relevanten Themen an Ästen um das Thema herum (Kaffee, Zigaretten, Essen, KollegInnen). Notieren Sie alle notwendigen Fragen, Elemente und Parameter, die den einzelnen Themen untergeordnet sind, an hiervon abzweigenden Ästen.



Jeden Zweig-Ast können Sie übrigens in einer neuen Mindmap zum zentralen Thema machen.



Aufgabe

Transfersicherung:

Fertigen Sie eine Mindmap mit Ihrem nächsten Projekt als Thema an!

Sollten Sie nicht alleine entscheiden, führen Sie die Besprechung durch wie

folgt:

1. Legen Sie gemeinsam die Ziele für die Besprechung fest.
2. Die Tagesordnungspunkte halten Sie nach kurzer Abstimmung auf einer Flipchart oder einem Blatt Papier fest:



Tagesordnung:			
Thema	Wer	Zeitbedarf	Bemerkung
1			
2			
3			
...			

3. Probleme diskutieren

Dies geschehen, diskutieren Sie die TOPs durch. Bei Bedarf halten Sie befürchtete, erwartete oder erkannte Probleme im Problemspeicher fest:



Problemspeicher			
Nr.	Problem	I	Rang
1			
2			
3			
...			

Wenn Sie alle Probleme notiert haben, stimmen Sie per Handzeichen, Kleben oder Markieren von Punkten im **I**-Feld über die Bedeutung des Problems ab. Der jeweilige Diskussionsleiter hält den Rang im **Rang**-Feld fest.

Nehmen Sie sich jedes Problem einzeln vor und halten Sie fest:



Thema:	
IST: - - - -	SOLL: - - - -
Bedenken: - - - -	Lösungsansätze: - - - -

4. Arbeit verteilen

Diskutieren Sie, welche Arbeiten Sie ausführen müssen um die gesteckten Ziele zu erreichen:

1. Legen Sie fest, wer für welche Tätigkeit(en) verantwortlich ist und wer sie ausführt. (Das muss nicht immer dieselbe Person sein!)
2. Legen Sie gegebenenfalls fest, welche Mitarbeiterinnen an einer Aufgabe zusammenarbeiten sollen.
3. Bestimmen Sie, wann die jeweiligen Arbeiten fertig sein sollen.

4. Achten Sie auf prozessuale Abhängigkeiten („Was muss fertig sein, damit Aufgabe X erledigt werden kann?“)
5. Setzen Sie Prioritäten! Möglichweise kann nicht alles gemacht werden!
6. Schätzen Sie ab, wie viel Zeit die jeweiligen Mitarbeiter für ihre Aufgaben brauchen.



Tabelle

Arbeitsplan:							
Nr.	Tätigkeit:	Verantwortung:	Wer:	mit Wem:	Zeitbedarf:	Fertig am:	Bemerkung:
1							
2							
3							
4							
5							
...							

5. Projekt-Terminplan erstellen / aktualisieren

Wenn Sie keinen Steck- oder Magnetsystem-Kalender an der Wand haben oder PM-Software benutzen, kaufen Sie am besten einen ganzen Schwung Kalender-Plakate. Halten Sie die Ergebnisse aus 4. darauf fest.

6. Zufriedenheitscheck

Am Ende einer Besprechung sollten Sie immer erfragen:

„Wie zufrieden sind wir mit unserer Zusammenarbeit?“

„Wie zufrieden sind wir mit unserem Ergebnis?“

Ist die Entscheidung gefallen, muss die Planung kommen. In der Steinzeit gab es noch kein Projektmanagement, wie wir es heute kennen, aber ein strukturiertes Vorgehen war schon immer erfolgsentscheidend. Diese drei Phasen sind immer zu berücksichtigen:

■ Vorbereitung

„Wen und Was brauche ich?“ „Worauf sollte ich mich einstellen?“ „Habe ich alle Werkzeuge und Ressourcen zur Hand?“ ...

■ Durchführung

„Wer tut wann was wie mit wem bis wann?“

■ Nachbereitung

„Wie erfolgreich waren wir?“ „Woran hat das gelegen?“ „Was lernen wir für's nächste Mal?“ „Wie geht es weiter?“ ...



Aufgabe

Transfersicherung

Nehmen Sie sich eines Ihrer abgeschlossenen Projekte der vergangenen Wochen und überprüfen Sie im Nachhinein, ob Sie sich vorher alle wichtigen Fragen gestellt haben, bei der Durchführung an alle wichtigen Fragen gedacht und abschließend herausfinden können, wie gut es Ihnen gelungen ist.

5 Organisieren und Handeln

Der beste Plan ist jedoch nichts wert ohne eine klare Organisation und präzises Handeln. Einige Hinweise dafür haben Sie bereits erhalten. Im folgenden Abschnitt geht es darum, die Arbeitsfähigkeit herzustellen.

1. Arbeitsklima schaffen: Nur wer sich wohl fühlt, arbeitet auch gerne und gut. Zu einem förderlichen Arbeitsklima gehören:

- Wertschätzung und Respekt (Urtuk ist stolz auf seine Jäger und zeigt ihnen das auch)
- Geeignete Arbeitsmittel (Jeder hat ein scharfes Messer und eine spitze Lanze an einem festen Schaft. Maglok erhält zusätzlich einen guten Bogen mit ausreichend Pfeilen)
- Geeignete Arbeitsstätte (Urtuk sucht den jeweils am besten geeigneten Ort für die Jagd. Gejagt wird bei Tageslicht.)
- Klare Aufgabenstellung und -verteilung. (Jeder hat seinen Platz in der Jagdgesellschaft. Alle sind informiert, was sie zu tun haben. Urtuk trägt Sorge, dass die Jäger sich nicht gegenseitig ins Gehege kommen.)
- Konfliktfreies Miteinander (Urtuk achtet darauf, dass seine Jäger erst losziehen, wenn alle eventuellen Streitigkeiten geklärt sind.)

2. Prioritäten / Selbstorganisation: Allen müssen die Prioritäten klar sein. Falls dies nicht der Fall ist, muss die Führungskraft hierfür sorgen. Das setzt natürlich voraus, dass sie sie selbst kennt und vor allem sich selbst gut organisiert hat. Grundsätzlich reicht eine stringente Unterteilung in diese vier Merkmalspaare:

Prio 1: wichtig und dringlich

Prio 2: wichtig und nicht dringlich

Prio 3: dringlich und nicht wichtig

Prio 4: nicht dringlich und nicht wichtig

(Urtuk bespricht mit den Männern, welche Tiere unbedingt als Beute mitgebracht werden müssen.)

3. Anweisen & Delegieren: Viele Führungskräfte kennen nicht den Unterschied zwischen Anweisen und Delegieren, obwohl es so einfach ist. Gleiches gilt für Mitarbeiter. Hinzu kommt, dass, selbst wenn die Führungskraft Bescheid weiß, sie oft in der Kommunikation unpräzise ist.

- Anweisen: Der Mitarbeiter erhält eine Aufgabe. Die letzte Verantwortung für den Erfolg bleibt beim Vorgesetzten.
- Delegieren: Der Mitarbeiter erhält eine Aufgabe. Die Verantwortung für den Erfolg geht auf den Mitarbeiter über.

Dies bedeutet dreierlei:

1. Allen Beteiligten muss klar sein, ob es sich um eine Anordnung oder eine Delegation handelt.

2. Im Falle der Verantwortungsübernahme bei Delegation müssen dem Mitarbeiter mögliche Folgen für ihn selbst klar sein.
3. Der Auftrag muss klar und deutlich formuliert sein. Am besten wiederholt ihn der Mitarbeiter bei komplexeren Tätigkeiten in eigenen Worten.

4. Schnittstellenorganisation: Oft ist ein Team für sich selbst erfolgreich – oder könnte es prinzipiell sein – doch an den Übergängen zu anderen Systemeinheiten gibt es Konflikte oder Reibungsverluste. Auf diese Aspekte muss eine Führungskraft besonders achten:

- Mit welchen anderen Systemeinheiten wird kooperiert? Was wird für einen reibungslosen Ablauf der Geschäftsprozesse benötigt?
- Sind einheitenübergreifend allen Beteiligten die Prozesse und ihre Rolle darin klar?
- Ist der Informationsfluss frei und ungehindert? Sind Hol- und Bringschulden klar?
- Ergeben sich aus der Tätigkeit des eigenen Teams Konflikte mit anderen Teilen des Systems (oberhalb, parallel und unterhalb)?

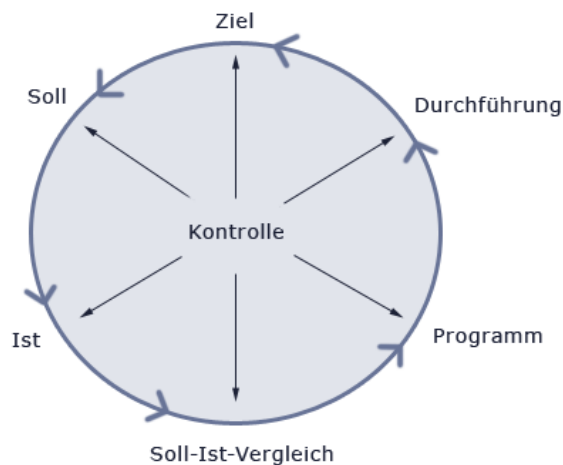
So. Alles läuft. Kann der Chef sich nun zurück lehnen? Kann Urtuk ein Nickerchen im Schatten des Riesenschachtelhalms machen? Natürlich nicht. Denn Kontrolle gehört dazu.

6 Kontrollieren

Kontrolle ist nicht nur im Sinne der Qualitätssicherung von großer Bedeutung, sondern auch zur Wahrung des guten Verhältnisses zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter. Viele Menschen berichten uns, dass sie sich von ihren Chefs alleine gelassen fühlen – weil der nie nachschaut, ob die Arbeit auch stimmt! Deshalb beherzigen Sie bitte diese Regeln:

Kontrolliert werden kann nur, was vorher klar definiert wurde. Voraussetzung für eine sichernde Kontrolle sind deshalb nicht nur klare Anweisungen und Verantwortlichkeiten, sondern auch die Zielvereinbarungen an sich.

Im Zuge der Prozessbegleitung behält die Führungskraft den Projektplan immer im Auge. Der sogenannte Soll-Ist-Vergleich hilft sowohl bei Kontrolle im allgemeinen als auch der Prozessplanung und –steuerung im speziellen:



Wichtig ist, dass das Berichtswesen klar geregelt ist: Zu welchen Anlässen ist der Chef in der Pflicht, sich Informationen zu holen, wann sind die Mitarbeiter für das Überbringen verantwortlich? Hilfreich hierbei sind:

- Feste Zeiten (jeden Abend Beutebericht)
- Definierte Ereignisse (Mammut naht)
- Klare, verständliche Verteilung der Hol- und Bringschulden (z.B. Beutebericht Holschuld, Gefahrenmeldung Bringschuld)

Da das Ende eines jeden Projektes dem Beginn eines neuen vorangeht, ist eine saubere Projektdokumentation unabdingbar. Nur so können Lehren gezogen und Erfahrung gesichert werden. So kann dokumentiert werden:

- „selbstdokumentierend“ in Gesprächsprotokollen
- innerhalb der TODO-Listen als Kommentar
- in abschließenden Projektberichten

An die Dokumentation schließt die Evaluation an. Dies wird aus Zeitmangel oder Arbeitseifer gerne vernachlässigt. Eine saubere Auswertung jedoch spart letzten Endes im weiteren Arbeitsprozess Zeit und Geld, weil gute Lösungen

gezielt aufgegriffen werden können und aus Fehlern gelernt werden kann. Auch die Evaluation sollte schriftlich verfasst und allgemein zugänglich gemacht werden.

Alle Hinweise der vergangenen Abschnitte sind tatsächlich hilfreich und auch anwendbar, doch werden Sie es selbst schon erlebt haben: Fehlt die Motivation, geht alles schwerer von der Hand. Dies gilt für die Führungskraft genau so, wie für die Mitarbeiter. Werfen wir also einen Blick hinter die Kulissen.

7 Motivationstheorien

Über das aktuelle Menschenbild hinaus, sind es die Motivationstheorien, die die Grundlage von Personalführung ausmachen. Das folgende Kapitel beschäftigt sich mit dem Begriff der Motivation und beleuchtet die Motivationstheorien: das Motivationsmodell nach Maslow, die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg, sowie McClellands Bedürfnistheorie.



Gliederung

Gliederung

- 7 Motivationstheorien
 - 7.1 Begriff der Motivation
 - 7.2 Motivationspyramide / Bedürfnispyramide (nach Maslow)
 - 7.3 Die Zwei-Faktoren-Theorie
 - 7.4 McClellands Bedürfnistheorie

7.1 Begriff der Motivation

Grundsätzlich ist Motivation das Zusammenspiel von Intensität, Richtung und Ausdauer einer Person im Bestreben, ein bestimmtes Ziel zu erreichen.

 Robbins 2001



Rollover-Interaktion

In der Online-Version befindet sich an dieser Stelle ein interaktives Multimedia-Element.

Nachfolgend sind die wesentlichen Inhalte dieses Elementes aufgeführt. Um alle Aussagen dieses Elementes zu erfassen, schauen Sie sich bitte die Online-Version an.

 Anfang Druckversion

 Robbins 2001

Was ist Motivation?

Intensität beschreibt die eingesetzte Energie.

Ausdauer beschreibt die Hartnäckigkeit, mit der ein Ziel angesichts von Widerständen verfolgt wird.

Richtung bezeichnet die Entscheidung für ein bestimmtes Verhalten.

Ende Druckversion 

Betriebliche Motivation wird verstanden als der Versuch, Mitarbeiterverhalten im Sinne der Unternehmensziele zu beeinflussen.

Dabei sind grundsätzlich positive und negative Motivation sowie intrinsische und extrinsische Motivation zu unterscheiden, wie es in der Memo-Box „Motivationsarten“ von Wagner und Rex deutlich wird:



Bild

Die Motivationsmatrix

	Intrinsische Motivation	Extrinsische Motivation
Positive Motivation	<ul style="list-style-type: none"> • interessante Arbeit • Interessantes Arbeitsergebnis • Bestätigung des Selbstwertgefühls • Selbstverwirklichung • usw. 	<ul style="list-style-type: none"> • hoher Lohn • Prämien-, Akkordlohn • Betriebsrente • Gewinnbeteiligung • gutes Betriebsklima • freundliche Vorgesetzte • usw.
Negative Motivation	Erweckung negativer Gefühle (schlechtes Gewissen): <ul style="list-style-type: none"> • Tadel • verletztes Pflichtbewusstsein • verletzte Dankespflicht • Unkollegialität • Mobbing • usw. 	Androhung von Unannehmlichkeiten: <ul style="list-style-type: none"> • scharfe Kritik • stärkere Sanktionen (z. B. Abmahnungen) • Versetzung • Entlassung • usw.

Abb. 2: Die Motivationsmatrix

 Wagner und Rex , S. 64

Der häufig zitierte Satz „zufriedene Mitarbeiter leisten mehr“ erscheint also in dieser Form nicht richtig, sondern nur unter ganz bestimmten Voraussetzungen: Leistungsverhalten korreliert nur dann positiv mit Leistungsbereitschaft und Arbeitszufriedenheit, wenn Unternehmensziele und persönliche Ziele im Aufgabenbereich weitestgehend durch gemeinsame Bewusstseinsbildung „intrinsisch“ in Einklang gebracht wurden. Die Leistungsbereitschaft stellt die Investition des Mitarbeiters dar, die Arbeitszufriedenheit ist wesentlicher (immaterieller) Teil seiner Rendite. Beide sind nach dem „magischen Leistungsdreieck“ erforderlich, damit der Mitarbeiter im Sinne der betrieblichen Ziele sein „Bestes“ gibt:



Magisches Dreieck der Leistungsmotivation

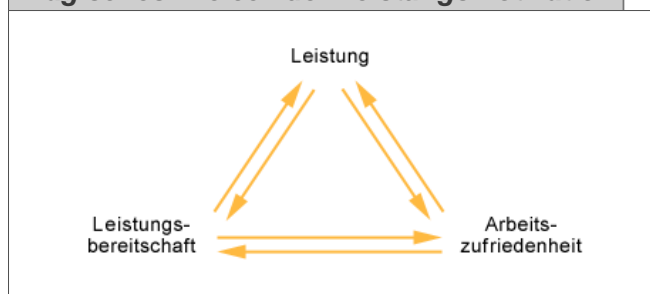


Abb. 3: Magisches Dreieck der Leistungsmotivation nach Wagner und Rex

 Wagner und Rex , S. 66

7.2 Motivationspyramide / Bedürfnispyramide (nach Maslow)

Das hierarchische Motivationsmodell von Maslow teilt die Bedürfnisse (Motive) des Menschen in zwei Hauptklassen ein, die zueinander in einer hierarchischen Beziehung stehen: Defizitmotive und Wachstumsmotive.



Rollover-Interaktion

In der Online-Version befindet sich an dieser Stelle ein interaktives Multimedia-Element.

Nachfolgend sind die wesentlichen Inhalte dieses Elementes aufgeführt. Um alle Aussagen dieses Elementes zu erfassen, schauen Sie sich bitte die Online-Version an.

 Anfang Druckversion

Das Motivationsmodell nach Maslow

Defizitmotive

Defizitmotive sind hierarchisch untergeordnete Motive. Bei Nichterfüllung verringert sich das Wohlbefinden der Mitarbeiterin. Werden diese Bedürfnisse befriedigt, verlieren sie ihre Wirkung auf das menschliche Verhalten.

Wachstumsmotive

Wachstumsmotive repräsentieren das Verlangen der Mitarbeiter nach Verwirklichung ihrer Möglichkeiten („Selbsterfüllung“). Selbstverwirklichungsmotive werden von der Person nur dann thematisiert, wenn die Defizitmotive befriedigt sind.

Selbstverwirklichung

Bedürfnis nach Erfolgserlebnissen bzw. nach Entfaltung individueller Fähigkeiten.

Ich-Motive

Bedürfnisse nach Anerkennung, Wertschätzung, Status.

Soziale Motive

Bedürfnisse nach zwischenmenschlichem Kontakt, Zugehörigkeit.

Sicherheitsmotive

Bedürfnis nach Gewährung und Schutz des persönlichen Status.

Physiologische Motive

Bedürfnis nach Schlaf, Nahrung etc.

Ende Druckversion 



Wichtig

Grundlegende Hypothese von Maslow ist, dass eine Bedürfnisschicht erst dann aktualisiert wird, wenn die darunter liegenden befriedigt sind. Das Bedürfnis nach Entfaltung der eigenen Fähigkeiten kann nie vollständig gesättigt werden.

Der Mensch wird sich immer wieder neue Selbstverwirklichungsbedürfnisse entwickeln.



Beispiel

Für einen Mitarbeiter, der akut um seinen Arbeitsplatz fürchtet (II Sicherheitsmotive) wird es keine Bedeutung haben, ob das Betriebsfest zur Verbesserung des Miteinanders in diesem Jahr stattfindet. Für ihn existieren keine anderen Bedürfnisse als die physiologischen und die Sicherheitsbedürfnisse.

Bemüht sich eine Mitarbeiterin demgegenüber um differenzierte Anerkennung in Mitarbeitergesprächen, geht Maslow davon aus, dass ihre grundlegenden Bedürfnisse I, II und III erfüllt sind.

Hauptkritik an der Bedürfnishierarchie von Maslow ist:

- Es gibt keine Untersuchungen, die die Annahmen der Theorie hinreichend bestätigen.
- Die Bedingungen, wann ein bestimmtes Bedürfnis vorliegt, werden nicht thematisiert.
- Bedürfnisse lassen sich nicht voneinander isolieren.

Die hierarchische Rangordnung der Bedürfnisse erscheint einleuchtend, bleibt aber spekulativ (Was ist z.B. mit Künstlern, die Selbstverwirklichung bewusst über die Erfüllung von Grundbedürfnissen stellen?).

Trotz dieser Kritikpunkte wird das Konzept in der Managementliteratur immer wieder aufgegriffen. Es bietet eine gute Orientierungshilfe für praktische Personalführung.

Übertragen auf die Anreizmöglichkeiten zur Motivierung arbeitsbezogener Bedürfnisse sieht es folgendermaßen aus.



Rollover-Interaktion

In der Online-Version befindet sich an dieser Stelle ein interaktives Multimedia-Element.

Nachfolgend sind die wesentlichen Inhalte dieses Elementes aufgeführt. Um alle Aussagen dieses Elementes zu erfassen, schauen Sie sich bitte die Online-Version an.

 Anfang Druckversion

Motivationsmodell für arbeitsbezogene Bedürfnisse

Selbstverwirklichung

Arbeitsplatzgestaltung

Betriebliches Vorschlagswesen

Wertschätzung

Führung, Partizipation
Weiterbildungsmöglichkeit
Kongressteilnahme
Outplacement-Beratung

Zwischenmenschlicher Kontakt

Betriebsklima
Unternehmenskultur
Führungskultur
Betriebsfeste

Persönlicher und sozialer Status

Lohn- und Gehaltsregelungen
Erfolgsbeteiligungen
Provisionen, Tantiemen
Kündigungsschutz
Mitarbeitergespräche
Arbeitszeitflexibilisierung
Job-Sharing, Job Splitting

Grundlegende physiologische Bedürfnisse

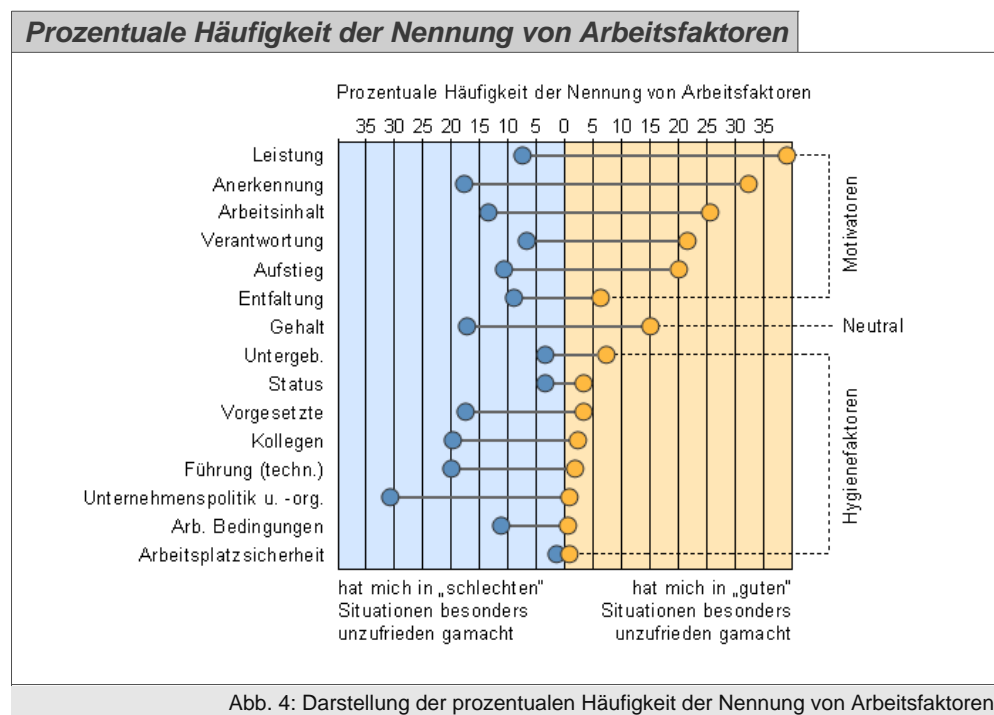
Lohn- und Gehaltsregelungen
Betriebliche Sozialleistungen

Ende Druckversion 

7.3 Die Zwei-Faktoren-Theorie

Herzberg (1959) entwickelte die Zwei-Faktoren-Theorie, indem er mit seinen Mitarbeitern pensionierte technische und kaufmännische Angestellte nach Situationen in ihrem Berufsleben befragte, mit denen sie besonders zufrieden oder unzufrieden waren. Außerdem fragten sie nach den Gründen dieser Zufriedenheit oder Unzufriedenheit. Das erstaunliche Ergebnis: Einige Faktoren wurden überwiegend für erfreuliche Situationen genannt, andere überwiegend für unerfreuliche. Diese Ergebnisse wurden in späteren Untersuchungen bestätigt.

Folgende Arbeitsfaktoren haben einen Einfluss:



Herzberg leitet daraus drei Gruppen von Faktoren ab.

Die erste Gruppe „Motivatoren“ kann hohe Zufriedenheit bewirken. Dazu zählen insbesondere:

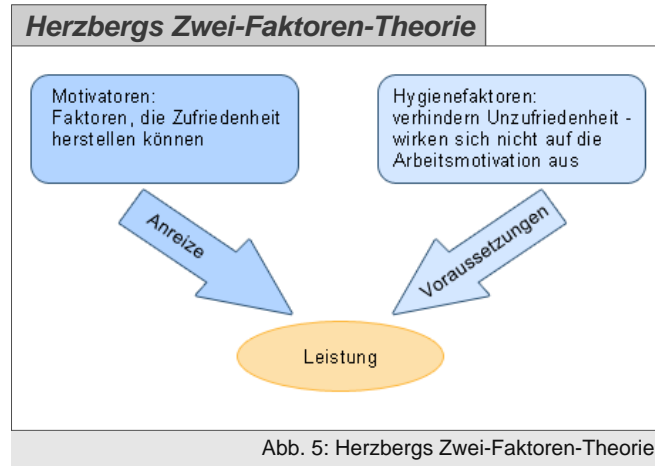
- Leistung und Erfolg
- Anerkennung
- Arbeitsinhalt
- Verantwortung und Aufstieg

Die zweite Gruppe bewirkt hohe Unzufriedenheit, wenn sie unberücksichtigt bleibt im Arbeitsalltag. Dazu zählen:

- Unternehmenspolitik und -organisation
- Beziehungen zu Vorgesetzten
- Beziehungen zu Kollegen

- Fachkompetenz der Führung
- Arbeitsbedingungen

Das Gehalt nimmt als 3. Faktor eine nicht direkt zuzuordnende Position ein. Obwohl es oft den Hygienefaktoren zugeschlagen wird, bleibt diese Eindeutigkeit unbewiesen (Ergebnis 17% Hygienefaktoren und 15% Motivatoren).



Herzbergs Forschungsergebnisse besagen:

- Fehlende Zufriedenheit ist nicht mit Unzufriedenheit gleichzusetzen
- Fehlende Unzufriedenheit ist nicht gleichzusetzen mit vorhandener Zufriedenheit.

Herzbergs Theorie setzt eine Beziehung zwischen Zufriedenheit und Produktivität voraus, erfasst mit seinen Untersuchungen aber nur die Zufriedenheit. **Der Zusammenhang zwischen Produktivität und Zufriedenheit wird nicht nachgewiesen.**

Ungeachtet dessen ist die Theorie Herzbergs allgemein bekannt. Praktische Konsequenzen dieser Theorie sind auch in den Konzepten zur Arbeitsinhaltsweiterung (Job Enlargement und Job Enrichment), die den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen mehr Verantwortung für die Planung und Kontrolle ihrer Tätigkeiten einräumen, zu sehen.

7.4 McClellands Bedürfnistheorie

McClelland geht davon aus, dass Menschen drei angelernte Bedürfnisse haben.

- **Bedürfnis nach Leistung:** Das Streben herauszuragen, sich an Standardwerken zu messen, Erfolg zu haben.
- **Bedürfnis nach Macht:** Das Bedürfnis, andere zu einem bestimmten Verhalten zu veranlassen, ohne dass ihnen eine Wahl bleibt.
- **Bedürfnis nach Zugehörigkeit:** Der Wunsch nach freundschaftlichen und engen zwischenmenschlichen Beziehungen.

Menschen können anhand ihrer Ausprägung demnach folgendermaßen eingeschätzt werden:

Menschen mit hohem Leistungsbedürfnis:

- Sind am besten, wenn die Erfolgsaussichten 50:50 stehen
- Vermeiden hohes Risiko
- Mögen es nicht, wenn der Erfolg sich aus Zufall einstellt

Menschen mit dem Bedürfnis nach Macht:

- Wollen etwas bewirken
- Wollen über andere bestimmen
- Sind gern zuständig
- Besetzen am liebsten konkurrenzträchtige und statusorientierte Positionen
- Kümmern sich häufig um das Prestige

Menschen mit dem Bedürfnis nach Zugehörigkeit:

- Möchten gern gemocht und akzeptiert werden
- Streben nach Freundschaft
- Ziehen kooperative Situationen Konkurrenzsituationen vor
- Wünschen sich Beziehungen mit hohem Grad an Verständnis



Leistungsmotivierte Mitarbeiter bevorzugen Arbeitsplätze mit:

- Persönlicher Verantwortung
- Möglichkeiten zum Feedback
- Mäßigen Risiken

 Robbins 2001

8 Kommunizieren in Führungssituationen



Gliederung

Gliederung

- 8 Kommunizieren in Führungssituationen
 - 8.1 Das Mitarbeitergespräch
 - 8.2 Anerkennung und Kritik aussprechen

Kommunikation in Unternehmen erfüllt verschiedene Funktionen:

- Vermittlung von Informationen über die gemeinsame Zielsetzung
- Festlegung und Koordination gemeinsamer Handlungen
- Klärung von Aufgaben und Rollen
- Probleme erkennen und Entscheidungen unterstützen
- Überprüfung und Verbesserung des Zielerreichungsprozesses
- soziale Eingliederung der Beteiligten
- informeller Informationsaustausch
- Konfliktminderung und Konfliktvermeidung
- Motivation, Identifikation und Zufriedenheit
- Verbesserung des Betriebsklimas und Unterstützung einer offenen Unternehmenskultur

Die Bedeutung von Kommunikation im Führungsalltag steigt mit der Komplexität von fachlichen und organisatorischen Zusammenhängen. Unter Kommunikation verstehen wir

- fachliche Informationsvermittlung
- professionelle Beziehungsgestaltung

Zunehmende Arbeitsteilung erfordert systematische Information der Mitarbeitenden durch die Führungskraft. Dabei ist zu wenig Information ebenso problematisch wie zuviel an Information. Qualität im Informationsprozess heißt die richtige Auswahl zu treffen.

Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die sich nicht ausreichend informiert fühlen, können sich weder an Diskussionen und Entscheidungsprozessen beteiligen, noch können sie selbstständig handeln. Das ist auch eine Frage der Motivation. Auf der Bedürfnispyramide sind die Stufen Sicherheit, Zugehörigkeit und Anerkennung beteiligt.

- Information bietet Sicherheit und Orientierung gerade in schwierigen Prozessen der Veränderung. Mitarbeiter sollten hier durch zurückgehaltene oder zu geringe Information nicht zusätzlich verunsichert werden.
- Ausreichende Information erfüllt auch eine soziale Funktion, indem sie die Basis für gegenseitigen Austausch darstellt. Zugehörigkeit und Verbundenheit zur Gruppe und zum Unternehmen werden so unterstützt.
- Offene Information fördert das Selbstwertgefühl und die Motivation sich für das Unternehmen einzusetzen. Wissen bestärkt die Wichtigkeit der

eigenen Person und betont die besondere Bedeutung des Informierten.

- Oft sind es tagesaktuelle Anlässe, die ein Gespräch zwischen der Führungskraft und ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern notwendig machen. Das können sein:
 - Neuanfang
 - Informationen weitergeben
 - gute oder fehlerhafte Leistungen
 - Arbeitsaufträge oder Arbeitsumstellungen
 - private Probleme / Auffälligkeiten
 - unkorrektes Verhalten

Ein großer Teil der Informationsvermittlung passiert in vielen Führungsbeziehungen und in vielen Situationen ungeplant und unstrukturiert. Das sind sogenannte kleine Mitarbeitergespräche, in denen es um schnelle und spontane Problemlösungen, unerwartete Schwierigkeiten, Aufgaben delegieren oder auch spontanes Lob oder Kritik aussprechen geht.

Komplexere Anlässe erfordern die Vorbereitung beider Gesprächspartner und eine bekannte Strukturierung, an der sich beide Parteien orientieren können. Solche vorbereiteten Gespräche können sein:

- Einstellungsgespräche
- Anerkennungsgespräche
- Kritikgespräche
- Standortbestimmungsgespräche
- Problemlösungsgespräche
- Konfliktgespräche
- Beurteilungsgespräche
- Zielvereinbarungsgespräche

Einflussfaktoren auf eine gute Gesprächsführung können sein:

- Gute Gesprächsvorbereitung
- Glaubwürdiges und transparentes Verhalten
- Überzeugungskraft
- Personenzentrierte Gesprächsführung
- Echtheit (Kongruenz)
- Einfühlsames Verstehen (Empathie)
- Wertschätzung (Akzeptanz)

8.1 Das Mitarbeitergespräch

Übergeordnete Arbeitsauswertungen, Projektbesprechungen, Teamorganisation oder allgemeine Themen, die von übergeordneter Bedeutung sind, erfordern auch ein strukturiertes und vorbereitetes Vorgehen. Gespräche dieser Art haben mittel- und langfristige Wirkung auf die Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, deshalb nehmen sie eine besondere Stellung ein.

Das wesentliche Führungsinstrument in diesem Zusammenhang ist das „Mitarbeitergespräch“, das sich grundsätzlich von anderen Gesprächsarten unterscheidet, weil es zielgerichtet meistens mindestens jährlich eingesetzt wird. Ziel ist eine gemeinsame Bilanz der vergangenen Zeiteinheit und andererseits eine gemeinsame Planung des bevorstehenden Zeitraumes.

Dabei werden besprochen:

- Position, Aufgaben, Ziele innerhalb der Unternehmens- und Abteilungsziele
- Beurteilung der bisherigen Leistungen und Punkte, die verbessert werden können
- Beurteilung der gemeinsamen Zusammenarbeit
- Berufliche Entwicklung des Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin und notwendige Personalentwicklungsmaßnahmen

Das Mitarbeitergespräch hat die wesentliche Funktion, den Mitarbeiter auf die Unternehmensziele einzustimmen und auszurichten. Ziel ist damit, dass er/sie den Grad an Verantwortung am eigenen Arbeitsplatz übernimmt, der bestenfalls auf diesem Platz übernommen werden kann. Das Unternehmen verfolgt also mit der Einführung dieser etablierten Gesprächsform folgende Ziele:

1. Feedback und Leistungssteigerung
2. Klare Zielvereinbarungen
3. Vereinbarung eines Handlungsrahmens und Delegation von Verantwortung innerhalb dieses Rahmens
4. Gemeinsame Planung von Entwicklungsmaßnahmen
5. Verbesserte Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeiterin

Mitarbeitergespräche sind also nicht nur zur Kontaktpflege gedacht, sondern sie sind wichtige Führungsinstrumente. In der Regel sind es Vier-Augen-Gespräche mit einem bestimmten Sachzusammenhang und einem bestimmten Ziel.

Die Struktur eines Mitarbeitergespräches kann folgende Punkte beinhalten:

- Gesprächseinstieg
 - Interesse und Respekt zeigen
 - Persönliche Themen ansprechen
 - Getränke

- Blickkontakt
- Positive vertrauensvolle Gesprächsatmosphäre
- Natürliches und authentisches Auftreten
- Beurteilung der vergangenen Zeiteinheit
 - Mitarbeiter spricht zuerst
 - Leistungen werden offen angesprochen und an den vereinbarten Zielen gemessen
 - Konkrete Beobachtungen und Kriterien als Maßstab
 - Aspekte des gesamten Beurteilungszeitraumes werden einbezogen
- Zielvereinbarung
 - Offene Aussprache über die möglichen Zielsetzungen
 - Ziele werden in bezug zu den Unternehmenszielen gesetzt
 - Ziele werden vereinbart
- Entwicklungsperspektiven
 - Fachliche Entwicklung im Aufgabenbereich
 - Mittelfristige Entwicklungsperspektive
 - Zusammenarbeit im Team und Verbesserungsmöglichkeiten
 - Führungskraft bietet Unterstützung bei den Maßnahmen an
- Abschluss des Gespräches
 - Zusammenfassung
 - Ausblick auf weitere Gespräche

Wichtige Regel: Mitarbeitergespräche sind nicht delegierbar!

Der Erfolg des Gespräches wird u.a. auch von der Unternehmenskultur mitbestimmt. Wenn Kommunikation gewollt, etabliert und gefördert wird, können bei einer offenen Gesprächsatmosphäre die tatsächlichen Probleme und Hindernisse benannt und nach gemeinsamen Lösungen und Verbesserungen gesucht werden. Insgesamt sollte aber nicht zuviel Konzentration auf dieses Jahresgespräch gelegt werden, sondern die Wirkung wird gesteigert, wenn zwischendurch auch anlassbezogene Gespräche geführt werden, wenn also Führungskraft und Mitarbeiter im Gespräch sind. Dann profitieren Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, Führungskräfte und Unternehmen.

8.2 Anerkennung und Kritik aussprechen

Nebenbei ein Lob aussprechen ist das eine, ein Anerkennungsgespräch führen etwas anderes. Diese Art von Gesprächen haben meistens einen konkreten Anlass und sollten dann auch zeitnah zu diesem Anlass geführt werden. Wer aber glaubt, dass Anerkennung immer gut ist und beim Aussprechen nichts falsch gemacht werden kann, der irrt. Auch bei Anerkennungsgesprächen sollten bestimmte Regeln beachtet werden, damit die beabsichtigte positive Wirkung auch erreicht werden kann:

Anerkennung:

- muß aufrichtig sein
- gelegentlich auch für schwächere Mitarbeiter
- soll sich auf ein konkretes Leistungsergebnis beziehen
- ist genau zu dosieren
- nicht in Gegenwart Dritter aussprechen
- soll sachorientiert sein
- unmittelbar nach einer guten Leistung geben
- nicht mit Kritik verbinden

Kritik auszusprechen scheint noch schwieriger zu sein, zumindest mit mehr Schwierigkeiten oder Hemmungen bei den kritisierenden verbunden. Kritik auszusprechen und dennoch den Mitarbeiter nicht zu demotivieren, das ist eine wichtige Führungsaufgabe:

Kritik sollte die Grundvoraussetzung erfüllen, dass sie die Leistung anspricht und nicht die Persönlichkeit. Wer Fehlleistungen anspricht, hilft Verhalten zu verbessern, wer aber Personen kritisiert erzeugt Widerspruch, Abwehr, Angst oder sogar Hass, mit ziemlicher Sicherheit aber Widerstand und nur verzögerte Verbesserung.

Verallgemeinernde Kritik hilft nicht weiter.



Beispiel

Falsch: Das machen Sie immer wieder falsch.

Richtig: Mir fällt dieser Fehler jetzt zum zweiten Mal auf. Sind Ihnen die Zusammenhänge und Anforderungen noch nicht klar?

Falsch: Das ist einfach Mist.

Richtig: Diese beiden Aspekte sind nicht nachvollziehbar und müssen geändert werden.

Auch beim Üben von Kritik sollten klare Regeln eingehalten werden:

- Üben Sie Kritik grundsätzlich nur unter vier Augen.

- Vermeiden Sie Ironie und Sarkasmus, sie werden oft nicht verstanden und führen dann zu Missverständnissen
- Kritik wird nur persönlich angesprochen, nicht übers Telefon, nicht über Dritte und nicht schriftlich
- Schweigende Missachtung des Mitarbeiters wird nicht unbedingt als Kritik verstanden und bringt keine Veränderung
- Konkrete Kritikpunkte benennen und beschreiben mit Beispielen
- Keine niederschmetternden Rabattmarken kleben und erst ansprechen, wenn das Fass schon überläuft
- Kritik vor Abwesenheit erschwert die künftige Zusammenarbeit

Ein Kritikgespräch kann folgende Struktur aufzeigen:

1. Gespräch positiv beginnen
2. Sachverhalt zweifelsfrei bezeichnen
3. Mitarbeiter/Mitarbeiterin um Stellungnahme bitten
4. Diskussion über Ursachen und Folgen des Verhaltens führen
5. Künftiges Verhalten gemeinsam vereinbaren
6. Gespräch positiv abschließen

Auch wenn es keine Kritik, sondern erst mal nur eine Beobachtung und ein daraus folgendes Feedback ist, sollten bestimmte Regeln eingehalten werden, sonst ist der Erfolg gefährdet:

Feedbackgespräch:

Prüfen Sie Ihre Bereitschaft zu Wertschätzung und Respekt: Einem anderen Feedback zu geben macht dann Sinn, wenn Sie den anderen unterstützen wollen. Ziel kann eine Verhaltensänderung oder eine Bestätigung sein. Ihr Gesprächspartner wird nur dann die Offenheit behalten Ihnen zuzuhören, wenn Ihre Äußerung ehrlich und wohlwollend gemeint und mit Wertschätzung und Respekt für Ihren Gesprächspartner verbunden ist. Machen Sie sich also klar, was Sie mit Ihrem Feedback erreichen wollen. Wollen Sie wirklich unterstützen oder nur Dampf ablassen?

Prüfen Sie die Bereitschaft des Empfängers in der Situation: Ungewohnte Offenheit kann auch zunächst schockierend sein und die Bereitschaft des anderen, Ihnen zuzuhören, blockieren. Gehen Sie also langsam vor. Denken Sie daran, dass Menschen Wahrnehmungsschranken haben und Informationen selektieren. Fragen Sie gegebenenfalls nach, ob Ihr Gesprächspartner jetzt Ihre Rückmeldung haben möchte. Wenn er sich noch stark über die Situation ärgert, wird er kein offenes Ohr für Ihr Feedback haben. Warten Sie dann den richtigen Zeitpunkt ab.

Geben Sie konkretes Feedback: Beziehen Sie sich nur auf das aktuell beobachtbare Verhalten Ihres Gesprächspartners. Mit Aussagen wie „Sie haben ja Komplexe,“ interpretieren Sie das Verhalten Ihres Gesprächspartners. Interpretationen wirken meist überheblich und erzeugen entsprechende Abwehrreaktionen. Beziehen Sie sich in Ihren Informationen möglichst nur auf sichtbares Verhalten.

Prüfen Sie, ob Ihr Feedback richtig ankommt: Signale werden selten ohne Störungen vermittelt. Ihr Gesprächspartner kann Sie auch falsch verstanden

haben. Prüfen Sie daher auch beim Geben von Feedback die Reaktion des Empfängers. Lassen Sie sich in seinen eigenen Worten wiederholen, was Sie gesagt haben und berichtigen Sie es, wenn Sie das Gefühl haben, falsch verstanden worden zu sein.

Viel Erfolg beim Kommunizieren!

9 Schlussbemerkung

Wir haben jetzt über viele Seiten mit vielen Beispielen über Führungsaufgaben gesprochen. Einiges haben Sie sicher schon gewusst, und vom Neuen werden Sie sich vielleicht das eine oder andere herausgenommen haben.

Zusammenfassend möchten wir Ihnen dieses Konzept mit auf den Weg geben:

Die drei Basis-Aufgaben einer Führungskraft sind Visionen zu entwickeln und mitzuteilen, den Mitarbeitern bei der Umsetzung zu vertrauen und sie dabei wohlwollend und respektvoll unterstützend zu kontrollieren.

Unerlässlich sind dabei eine Ihnen und den Mitarbeitern transparente Struktur sowie ein diszipliniertes Vorgehen.

Der Schlüssel zum Erfolg ist die Wertschätzung der eigenen Person und die der Mitarbeiter:

