

Gute Mitarbeiterführung

Oberste Aufgabe einer Führungskraft ist es, solche Rahmenbedingungen zu schaffen, dass Mitarbeiter ihr Bestes geben können und dies auch wollen. Eine Checkliste kann dabei sehr hilfreich sein.

Führen heißt, die jeweils individuellen Motive, Fähigkeiten und Fertigkeiten der einzelnen Mitarbeiter zu ermitteln sowie auch organisatorische Motivationshemmer zu erkennen und zu beseitigen. Wer gemäß seiner Talente eingesetzt wird, Freude an der Arbeit hat, sich keine Sorgen machen muss und ein positives Betriebsklima vorfindet, der fühlt sich gut, arbeitet lieber, leichter, schneller und mit besseren Resultaten. Er leistet – für die Kunden – einfach mehr.

Dies ist wichtiger als jemals zuvor, denn Mittelmaß will niemand mehr kaufen. Es ist also reine Zeitverschwendung, mittelmäßig zu sein. Nur Spitzenleistungen werden immer wieder gerne gekauft. Und nur Spitzenleistungen werden wärmstens weiterempfohlen. Doch nur Spitzenleister erbringen Spitzenleistungen. So ist es unumgänglich, das eigene Führungsverhalten regelmäßig zu hinterfragen und systematisch nach Verbesserungspotenzial Ausschau zu halten, damit die Mitarbeiter ihre Möglichkeiten optimal ausschöpfen können.

Rundflug über das eigene Tun

Die kritische Selbstreflexion zählt zu den wichtigsten Eigenschaften einer guten Führungskraft. Dabei verlässt man die ich-bezogene Sichtweise und begibt sich

in die Rolle eines neutralen Betrachters. Folgende Fragen kann man sich stellen:

- Was wird das, was ich gerade sage/tue, beim anderen bewirken? ➤ Wie wird/kann er/sie das, was ich sage/tue, verstehen? ➤ Was wird er/sie daraufhin wahrscheinlich tun? ➤ Ist dies das von mir Gewünschte? ➤ Was muss/kann ich verändern, damit es dem Gewünschten entspricht? ➤ Lebe ich selbst vor, was ich bei anderen erreichen will? ➤ Was kann ich bei mir selbst in Zukunft verbessern? ➤ Bedeutet es Lebensqualität, von mir geführt zu werden?

So manches kommunikative Desaster könnte vermieden werden, würde man öfter den eigenen Anteil an dem, was passiert, in den Fokus rücken. Hierdurch entstehen auch Fragen wie diese:

- Zeigen sich meine Mitarbeiter so führungsbedürftig, weil ich so bestimmend bin? ➤ Sind sie deshalb so ruhig, weil ich ihre Meinung nicht gelten lasse? ➤ Kommen keine Ideen von ihnen, weil ich immer alles besser weiß?

Selbstüberschätzung ist dabei eine große Gefahr. Um dieser Falle zu entgehen, bietet sich eine Selbstbild-Fremd-

bild-Führungsstil-Analyse an. Hierzu formulieren Sie Fragen, die ursächlich mit Ihrer Führungsarbeit in Zusammenhang stehen. Diese benoten Sie auf einer Skala von null (trifft gar nicht zu) bis zehn (trifft voll und ganz zu). Anschließend bitten Sie Dritte aus ihrem Umfeld, ebenfalls eine Bewertung abzugeben – natürlich, ohne Ihre zu sehen. Dies kann anonym oder namentlich erfolgen, je nachdem, wie offen und ehrlich das Miteinander ist. Sie wollen ja etwas lernen.

Die Selbstbild-Fremdbild-Führungsstil-Analyse

Hier finden Sie eine verkürzte Checkliste mit vorbereiteten Fragen. Diese kann selbstverständlich nach eigenem Gusto ergänzt und verändert werden. Beurteilen Sie sich zunächst selbst, und zwar so ehrlich wie möglich. Sie finden die vollständige Checkliste zum Download und ein zugehöriges Auswertungsschema unter www.touchpoint-management.de

Ist die Selbstbewertung erfolgt und sind die Gesamtpunkte ermittelt, wählen Sie nun eine Anzahl von Personen, die eine Meinung zu Ihrem Führungsverhalten abgeben können. Entscheiden Sie sich dabei für eine gute Mischung aus Fans, neutralen Personen und Kritikern. Dort,



Das Buch zum Thema

■ Anne M. Schüller:
Das Touchpoint-Unternehmen.
Mitarbeiterführung in unserer
neuen Businesswelt
Gabal, März 2014, 368 S., 29,90 Euro
ISBN: 978-3-86936-550-3

Checkliste für eine gute Mitarbeiterführung	Selbst- bewertung 0–10	Fremd- bewertung 0–10
1. Ich mache es meinem Mitarbeiter leicht, frei und unbefangen mit mir zu reden.		
2. Ich informiere den Mitarbeiter ehrlich, klar und umfassend – in Worten die er versteht.		
3. Über den Grad der Zielerreichung spreche ich regelmäßig.		
4. Ich bitte den Mitarbeiter um Rat und Hilfe.		
5. Ich nehme seine Meinungen bzw. Ideen ernst und wichtig. Ich sage das auch und lasse mich darauf ein.		
6. Ich gebe ihm das Gefühl, dass ich darauf vertraue, dass er seine Aufgaben bewältigen kann.		
7. Der Mitarbeiter darf Fehler machen.		
8. Ich lobe und spreche Anerkennung für gute Leistungen aus.		
9. Ich erkenne aufkommende Konflikte und Sorge zügig für deren Bereinigung.		
10. Ich spreche mit dem Mitarbeiter über Kundenbelange - und über die Bedeutung der Kunden für die Firma.		
11. Ich fördere den Mitarbeiter in seiner beruflichen und persönlichen Entwicklung.		
12. Die Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz des Mitarbeiters sind okay.		
13. ... 30. weitere Checks		
Gesamtpunktzahl		
Individuelle Bemerkungen		

wo dies möglich ist, können auch verschiedene Hierarchiestufen hinzugezogen werden. Erläutern Sie den Sinn und Zweck Ihrer Vorgehensweise, und bitten Sie um eine pointierte Bewertung im Bereich der hohen oder niedrigen Zahlen. Denn Mittelwerte bringen nicht weiter.

Die Auswertung mithilfe des Johari-Fensters

Jeder Mensch hat Persönlichkeitsanteile, die sich der eigenen Wahrnehmung entziehen, von Dritten aber sehr gut erkannt werden können. Diese für einen selbst verborgenen Eigenheiten haben von den Sozialpsychologen **Joseph Luft**

und **Harry Ingham** den Namen „blinde Flecken“ erhalten. Doch sie können sichtbar gemacht werden. Dazu verwenden Sie das sogenannte Johari-Fenster. Es sieht so aus:

	mir bekannt	mir unbekannt
anderen bekannt	öffentliche Person	blinder Fleck
anderen unbekannt	mein Geheimnis	allen unbekannt

Auch wenn es im ersten Moment weh tut oder vielleicht erschreckt: Ermitteln Sie nun die Abweichungen zwischen Ihrer eigenen Bewertung und derjenigen Dritter. Beschäftigen Sie sich vorrangig mit den hinderlichsten Diskrepanzen. Suchen Sie nach Erklärungen, doch suchen Sie nicht bei den anderen nach Gründen, sondern bleiben Sie ganz bei sich selbst. Dort, wo dies möglich ist, können Sie Ihr Umfeld nach den Ursachen fragen – und auch um Hilfe bitten. Dort, wo es dann hilfreich und nötig ist: Ändern Sie was! Ein Dank an alle Beteiligten, verbunden mit dem Hinweis, dass Sie Wertvolles über sich gelernt haben, rundet das Ganze dann positiv ab. ■

Anne M. Schüller



Die Autorin

■ **Anne M. Schüller** ist Managementdenker, Keynote-Speaker und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als Europas führende Expertin für das Touchpoint Management und eine kundenfokussierte Unternehmensführung.