

MITARBEITERFÜHRUNG

Über sich lernen

Mitarbeiter erbringen – genau wie Spitzensportler – Höchstleistungen nur in einem optimalen Umfeld. Oberste Aufgabe einer Führungskraft ist es also, Rahmenbedingungen zu schaffen, die es den Mitarbeitern ermöglichen, für die Kunden ihr Bestes zu geben – und dies auch zu wollen.

Führen heißt, die jeweils individuellen Motive, Fähigkeiten und Fertigkeiten der einzelnen Mitarbeiter zu ermitteln wie auch organisatorische Motivationshemmer zu erkennen und wegzuräumen. Wer im Kern 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 haben. 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 ins Optimum ihrer Möglichkeiten kommen können.

Rundflug über das eigene Tun

Die kritische Selbstreflexion zählt zu den wichtigsten Eigenschaften einer guten Führungskraft. Dabei verlässt man die ichbezogene 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 besserweiß?

Selbstüberschätzung ist dabei eine große Gefahr. Um dieser Falle zu entgehen, bietet sich eine Selbstbild-Fremdbild-Führungsstil-Analyse an. Hierzu formulieren Sie Fragen, die ursächlich mit Ihrer Führungsarbeit in Zusammenhang stehen. Diese bepunktet 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 dass diese die Ihre zu sehen bekommen. Dies kann anonym oder namentlich erfolgen, je nachdem, wie offen und ehrlich das Miteinanderumgehen ist. Sie wollen ja lernen.

Checkliste für eine gute Mitarbeiterführung	Selbst-bewert. 0–10	Fremd-bewert. 0–10
Ich mache es meinem Mitarbeiter leicht, frei und unbefangen mit mir zu reden.		
Ich informiere den Mitarbeiter ehrlich, klar und umfassend – in Worten, die er versteht.		
Der Mitarbeiter hat die Möglichkeit, das zu tun, was er am besten kann. Er erhält herausfordernde Aufgaben – verknüpft mit den notwendigen Kompetenzen und Entscheidungsfreiheiten.		
Ich verstehe es, meinen Mitarbeiter für das Unternehmen zu begeistern.		
Ich höre aufmerksam zugewandt zu, wenn mein Mitarbeiter über seine Arbeit spricht.		
Der Mitarbeiter kennt die Unternehmensziele. Und er weiß genau, was dabei vom ihm erwartet wird.		
Über den Grad der Zielerreichung spreche ich regelmäßig.		
Ich bitte den Mitarbeiter um Rat und Hilfe.		
Ich nehme seine Meinungen bzw. Ideen ernst und wichtig. Ich sage das auch und lasse mich darauf ein.		
Ich helfe dem Mitarbeiter, Lösungen selbst zu finden.		
Ich gebe ihm das Gefühl, dass ich darauf vertraue, dass er seine Aufgaben bewältigen kann.		
Mir ist das Wohlergehen des Mitarbeiters wichtig. Ich zeige bei etwaigen (privaten) Problemen Anteilnahme.		
Ich habe genügend Zeit für den Mitarbeiter.		
Der Mitarbeiter darf Fehler machen.		
Ich gebe ihm regelmäßige und zeitnahe Rückmeldungen zur Qualität seiner Arbeit.		
Ich bedanke mich oft.		
Ich bitte, schlage vor und lade ein, anstatt anzuweisen.		
Ich lobe und spreche Anerkennung für gute Leistungen aus.		
Ich entschuldige mich, wenn erforderlich.		
Ich erkenne aufkommende Konflikte und Sorge zügig für deren Bereinigung.		
Ich spreche mit dem Mitarbeiter über Kundenbelange – und über die Bedeutung der Kunden für die Firma.		
Ich lebe dem Mitarbeiter Kundenorientierung vor.		
Ich bitte ihn um kundenorientierte Vorschläge und Ideen.		
Ich fördere den Mitarbeiter in seiner beruflichen und persönlichen Entwicklung. Seine Leistungen werden nachvollziehbar bewertet und ergebnisorientiert belohnt.		
Die Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz des Mitarbeiters sind okay.		
Eigenes Kriterium		
Gesamtpunktzahl (von max. 300 = wie viel Prozent?)		
Individuelle Bemerkungen:		

Die Selbstbild-Fremdbild-Führungsstil-Analyse

Auf Seite 28 finden Sie eine Checkliste mit vorbereiteten Fragen. Diese kann selbstverständlich nach eigenem Gusto ergänzt und verändert werden. Beurteilen Sie sich zunächst selbst so ehrlich wie möglich.

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, 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

Jeder Mensch hat Persönlichkeitsanteile, die sich der eigenen Wahrnehmung entziehen, von Dritten aber sehr gut erkannt werden können. Diese aus welchen Gründen auch immer 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:

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

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

Anne M. Schüller
München