



## Artikel 01/2007

### Mitarbeiter fördern und fordern

„Meine Aufgabe als Führungskraft ist, dafür zu sorgen, daß es meinen Mitarbeitern gut geht. Wenn es meinen Mitarbeitern gut geht, dann arbeiten sie gut, wenn sie gut arbeiten, geht es der Firma gut und damit geht es mir dann auch gut.“

Als Führungskraft sind heute Fähigkeiten gefordert, die weit über die fachliche Kompetenz hinaus gehen. In unserer immer turbulenteren und komplexeren Welt ist es immer weniger möglich, alle Sachverhalte des Geschäftslebens detailliert zu erfassen. Daher paßt die Führungspersönlichkeit am besten in die heutige Zeit, die in der Lage ist mit Menschen und Mitarbeitern respekt- und vertrauensvoll umzugehen.

Allein wenn Sie an die Informationsflut denken, die täglich auf uns hereinbricht. Niemand ist mehr in der Lage, alle Neuigkeiten und Infos richtig und nützlich zu beurteilen und daraus die besten Schlüsse zu ziehen. Die unglaubliche Entwicklungsgeschwindigkeit von EDV und IT trägt dazu bei, auch die gesamte Kommunikationstechnologie macht unser Leben einfach schneller. Daraus hat sich eine starke Spezialisierung entwickelt. Neue Berufsfelder und Berufe sind entstanden und in den Unternehmen gibt es mittlerweile Abteilungen, an die vor 15 Jahren niemand auch nur gedacht hat.

Für Führungskräfte bedeutet dies, daß es immer schwieriger wird fachlich in allen Bereichen immer auf dem neuesten Stand zu sein. Um so wichtiger werden dann natürlich die persönlichen Kompetenzen und Fähigkeiten wie Kreativität, Flexibilität oder Urteilsvermögen. Ein wesentlicher Punkt ist auch die Fähigkeit, Vertrauen zu Mitarbeitern aufzubauen. Der richtige Umgang mit den Mitarbeitern wird also immer mehr zum Erfolgsfaktor für Menschen in leitenden Positionen. Hinzu kommt, daß Mitarbeiter nicht mehr, wie es vielleicht noch vor einiger Zeit möglich war, mit einem angemessenen Gehalt oder Lohn zufrieden zu stellen sind. Immer mehr verwachsen die Bereiche Familie, Freizeit und Beruf miteinander. Denken Sie nur einmal an die mittlerweile bestehenden Möglichkeiten von zuhause aus zu arbeiten. Dies hat zu Folge, daß Menschen ihre Identität nicht mehr an der Garderobe der Firma abgeben, sondern ihre ganze Persönlichkeit in das Arbeitsleben einbringen.

Menschen erwarten von ihrem Arbeitgeber als ganzheitliches Individuum respektiert zu werden. Ihnen ist bewußt, daß sie den größten Teil ihrer Wachzeit damit beschäftigt sind, sich in einer Unternehmung einzubringen. Ein angemessenes Gehalt ist dafür zuwenig, Erwartet werden Spaß, Freude, Erfüllung, Respekt, Teilnahme am Erfolg des ganzen.

Sich dieser Herausforderung zu stellen ist die Aufgabe der Führungskraft von heute. Dazu ist es notwendig sich als Führungspersönlichkeit mit Themen wie „Führungsstil“ oder „Führungsverhalten“ auseinanderzusetzen. Mittel- und langfristig werden Unternehmen, die dies erkannt haben, die Nase im freien Wettbewerb vorne haben. Dazu helfen individuelle Trainings und Coachings.

Die ideale Führungskraft hat die Arbeitskraft eines Pferdes, die Diplomatie eines Botschafters, den Optimismus eines Schiffbrüchigen, die Geduld einer Kindergärtnerin, die Würde eines Kardinals, die Findigkeit eines Rechtsanwalts, die Kreativität eines Künstlers, das Lächeln eines Filmstars etc., etc., .....

Diese Beschreibung zeigt die Herausforderung, vor der Führungskräfte heute stehen. Von Menschen in Leitungsfunktionen ist eine große Bandbreite an Verhaltensmustern und Fähigkeiten gefordert. Um dieser Bandbreite gerecht zu werden ist Perfektionismus gefordert. Perfekte Menschen sind allerdings bis heute noch keine geboren. Wenn eine Führungskraft perfekt sein will und damit alle auftretenden Situationen zu 100% beherrschen will, werden schnell Grenzen aufgezeigt.

Übermenschlichkeit und Perfektionismus ist kein reales Menschenbild. Führungskräfte die danach streben, können sich keine Blöße geben, wollen immer Herr der Lage sein, unangreifbar und



unverwundbar sein, keine Schwächen zeigen und sich nichts anmerken lassen. Das funktioniert jedoch nicht, kostet unmenschlich viel Kraft und führt meist zu körperlichen Schwierigkeiten (Kopfwahl, Magengeschwüre.....etc.). Sicherlich ist das Streben nach Perfektion in bestimmten Lagen absolut legitim, ja sogar erforderlich. Denken Sie einmal an einen Piloten, der sein Flugzeug zu führen hat. In dem Kontext allerdings, über den wir hier nachdenken, also den menschlichen Umgang miteinander, ist dieses Streben nicht nützlich. Menschen sind komplexer und vielschichtiger, als alle bisher erfundenen Maschinen. Daher ist im Umgang mit Mitarbeitern die natürliche, authentische Führungskraft mit all ihren persönlichen Facetten das nützlichere Ideal, als der alles beherrschende Superman oder die immer alles im Griff habende Superwoman. Streichen Sie also Perfektionismus und setzen Sie sich als Ziel authentisch zu sein. Damit kommen Sie dem Idealbild einer Führungskraft näher. Weiterhin ist es die wesentlich gesündere Art eine Leitungs-Funktion auszuüben! Das Zauberwort für Führungskräfte heißt also Authentizität. Was bedeutet es authentisch zu sein? Im Lexikon steht als Erklärung, Echtheit und Glaubwürdigkeit. Eine authentische Chefin ist also echt und glaubwürdig.

### **Fordern durch Vereinbarungen**

Die klassische Aufgabe zur Bewältigung des Tagesgeschäftes und der Umsetzung von Zielen, ob lang- oder kurzfristig, ist die Mitarbeiter aufzufordern eine Arbeit zu tun - dazu haben Sie als Vorgesetzter das Recht, die Mittel und nicht zuletzt die Verantwortung.

Um dieser Verantwortung gerecht zu werden ist es hilfreich, wenn Ihre Mitarbeiter diesen Aufforderungen nachkommen, und zwar gerne nachkommen. Wenn ein Mensch den Sinn verstanden hat, weshalb eine Handlung nötig ist oder gemacht werden soll, findet eine Identifizierung mit dem Tun statt, was dazu führt, daß die zu erledigende Arbeit mit Sinn und Freude getan wird. Um dies zu erreichen können Sie nichts Besseres tun, als mit Ihren Mitarbeitern Vereinbarungen treffen. Eine Vereinbarung ist kein Befehl oder Order, sondern im übertragenen Sinne ein Vertrag der geschlossen wird. Nun überlegen Sie sich einmal, was Sie alles brauchen, um einen Vertrag zu unterschreiben.

Dazu gehört Information zu Inhalt und Konsequenzen genauso wie Verständnis und Einverständnis. Delegieren oder Vereinbarungen treffen oder Mitarbeiter fordern in respekt- und würdevoller Art und Weise funktioniert also in drei Phasen:

Phase 1 ist die Informationsphase. Sie informieren umfassend über das Warum, das Was und das Wie der zu erfüllenden Aufgaben. Dabei haben alle drei W-Fragen gleiche Wertigkeit. Speziell das „Warum“ ist von Bedeutung, da es dem Mitarbeiter den Grund und den Sinn der zu erledigenden Arbeit vermittelt und damit Ihre Motivation erklärt.

Phase 2 ist die Verständnisphase. Sie versichern sich, daß Ihr Mitarbeiter alles verstanden hat und somit in der Lage ist Ihre Aufforderung zu begreifen. Fragen Sie dazu nach oder lassen sich vom Mitarbeiter die zu erfüllende Aufgabe in seinen Worten noch einmal erklären.

Phase 3 ist die Einverständnisphase und wird oft vergessen. Verstanden heißt noch nicht einverstanden. Jetzt holen Sie sich sozusagen die Quittung oder die Unterschrift. Fragen Sie „Bist du damit einverstanden?“ oder „Ist es für dich okay, die Aufgabe zu übernehmen?“

Mit diesen drei Phasen gehen Sie den Weg Ihren Mitarbeiter als einen vollwertigen Partner zu würdigen und holen Sie die Bereitschaft die Aufgabe zu erfüllen. Vereinbarungen zu treffen ist keine Einbahnstraße sondern ein Kreisverkehr, in dem Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern fahren.

### **Fördern durch Anerkennung**

Sorgen Sie dafür, daß die Menschen, die Ihnen anvertraut sind, sich entwickeln können.

„Nichts gedeiht unter dem Schatten großer Bäume.“

Um bei der Metapher zu bleiben, haben Sie als Führungskraft dafür zu sorgen, daß Ihre Mitarbeiter genug Licht, Sonne und Wasser bekommen, um sich zu entwickeln und wachsen zu können. Wenn Sie Ihren Mitarbeitern nicht ermöglichen zu wachsen, werden Sie sie verlieren. Zunächst werden Sie diesen Verlust dadurch bemerken, daß Sie in Gesichter sehen, die zweifeln



und unsicher wirken. Der nächste Schritt in der Spirale ist, daß Ihre Kollegen lustlos oder im anderen Extrem unwillig werden, die Ihnen aufgetragenen Arbeiten zu erledigen. Danach folgen Kündigungen, offiziell oder innerlich. Ganz anders ist es bei Führungskräften, die aktiv dafür sorgen, daß sich Menschen in Ihrem Umfeld entwickeln können. Die Mitarbeiter schauen Sie mit neugierigen Gesichtern an und sind gespannt, was Sie zu erzählen haben. Sie freuen sich auf neue Herausforderungen, um sich selbst und anderen zu beweisen, daß Sie in der Lage sind die übertragene Verantwortung zu tragen.

Und das ganz entscheidende ist, daß Ihre Mitarbeiter sich entwickeln. Sie wachsen, entwickeln Ideen für Verbesserungen und Neues und tragen aktiv zum Gelingen der gesamten Unternehmung bei.

Fordern Sie Ihre Mitarbeiter und Ihre Mitarbeiter werden verantwortungsvoll fühlen!

Fördern Sie Ihre Mitarbeiter und Ihre Mitarbeiter werden Sie fördern!

Dies war jeweils ein Beispiel wie Mitarbeiter gefordert und gefördert werden können. Beginnen Sie sich zu fragen, was Sie für Ihrer Mitarbeiter tun können, um Sie herauszufordern und zu entwickeln und Ihrer Führungsaufgabe wird definitiv spannender, interessanter, und nicht zuletzt erfolgreicher.

**copyrights Rolf Söder**  
**MINDMARKETING Institut**