

Beck kompakt

Personalführung

Die 20 wichtigsten Instrumente

von
Gunnar C. Kunz

Dr. Gunnar Carlo Kunz, Diplompsychologe, ist selbständiger Managementberater und Coach. Er ist u.a. Autor des Bandes dtv 50913: »Vom Mitarbeiter zur Führungskraft – Die erste Führungsaufgabe erfolgreich übernehmen«

1. Auflage

Personalführung – Kunz

schnell und portofrei erhältlich bei beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG



Verlag C.H. Beck München 2014

Verlag C.H. Beck im Internet:

www.beck.de

ISBN 978 3 406 66212 6

[Inhaltsverzeichnis: Personalführung – Kunz](#)

genheit, durch Besprechungen im Team zu eruieren, wie eine brenzlige Situation bewältigt werden kann. Beachten Sie dabei aber Grenzen der Vertraulichkeit: Besprechen Sie ein Thema nur dann im gesamten Team, wenn alle betroffen sind.

Herrscht jedoch in Ihrem Team ein angespanntes Klima, haben sich Rivalitäten ausgebreitet und schaut der eine den anderen argwöhnisch an, fällt dies letztlich auf Sie als Führungskraft zurück. Fördern Sie eine gemeinschaftsorientierte Haltung, bei dem Sie zwar gute Leistungen von Einzelnen würdigen, aber gleichzeitig deutlich machen, dass vor allem der Teamerfolg im Mittelpunkt steht.

Empfehlungen

- Erarbeiten Sie mit allen Mitarbeitern ein gemeinsam getragenes Teamverständnis: Was ist unser Auftrag? Was wollen wir bewirken? Welche Ziele verfolgen wir? Versuchen Sie dabei herauszuarbeiten, dass nur durch eine positive Teamatmosphäre und kundenorientiertes Denken aller Teammitglieder ehrgeizige Ziele tatsächlich erreicht werden können.
- Denken Sie regelmäßig mit Ihren Mitarbeitern darüber nach, wie die Zufriedenheit jedes Einzelnen und der Zusammenhalt untereinander weiter gefördert werden können. Nutzen Sie hierzu sowohl vertrauliche Einzel- als auch Gruppengespräche.
- Behandeln Sie Ihre Mitarbeiter im Team nach gleichen Maßstäben. Bemühen Sie sich um Gerechtigkeit. Vermeiden Sie einseitige Bevorzugungen. Halten Sie sich an



gemachte Versprechungen. Nehmen Sie nötigen Klärungen zügig vor.

- Seien Sie vorsichtig mit finanziellen Motivationsanreizen. Oftmals fördern materielle Belohnungen nicht die Motivation von innen oder sie wirken nicht anhaltend im gewünschten Sinne. Wenn Sie Mitarbeitern besondere Geldzahlungen für bestimmte Leistungen in Aussicht stellen, fördert dies eher eine extrinsische Motivation: Die Mitarbeiter üben die Tätigkeit vorrangig deshalb aus, weil sie sich finanzielle Vorteile versprechen. Die Anreizwirkung verpufft auch meist wieder rasch. Setzen Sie darauf, Ihre Mitarbeiter nach einheitlichen Maßstäben fair zu behandeln. Dazu gehören auch angemessene finanzielle Gratifikationen für gezeigte Leistungen. Versuchen Sie aber, die Eigenmotivation vorrangig über den Sinngehalt der Tätigkeit und deren Stellenwert für das Unternehmen zu stärken.

Mögliche Barrieren und Widerstände

Es kann der Fall auftreten, dass ein Mitarbeiter trotz Ihres fortgesetzten Bemühens, auf ihn einzugehen, unzufrieden wirkt. In diesem Fall ist es ratsam, ein intensiveres Gespräch mit ihm zu suchen: Was genau sind die Gründe dafür, dass er sich nicht wohlfühlt oder dass ihm die Arbeit keine Freude mehr bereitet? In einer solchen Situation beschreiben Sie ihm am besten einfühlsam in einer vertraulichen Gesprächsatmosphäre, was Ihnen auffällt. Signalisieren Sie ihm, dass Sie ihn gerne unterstützen möchten. Vermeiden Sie es, Druck auszuüben. Verdeutlichen Sie Ihre Gesprächsbereitschaft, lassen Sie aber Ihren Mitarbeiter ent-



scheiden, in welchem Maße er sich Ihnen gegenüber öffnet.

Ihr Mitarbeiter sollte von sich aus den Weg zu Ihnen finden. Dies setzt viel Vertrauen voraus. Erzwingen können Sie dies aber nicht. Falls Sie Grenzen nicht beachten, bewirken Sie womöglich das Gegenteil von dem, was Sie erreichen wollen. Vielleicht gibt es tiefer liegende Gründe für sein Verhalten, die Ihnen derzeit nicht bekannt sind. Denken Sie beispielsweise an außerberufliche Belastungen im familiären Umfeld oder private Nöte, die Ihr Mitarbeiter Ihnen nicht ohne Weiteres preisgeben möchte, falls er für sich Nachteile befürchtet. Beweisen Sie einen langen Atem. Setzen Sie das Gespräch gegebenenfalls zunächst aus und greifen Sie ein paar Tage später den Faden wieder auf. Warten Sie auch ab, ob Ihr Mitarbeiter eventuell von sich aus auf Sie zukommt.

Es kann angemessen sein, ein persönliches Gespräch außerhalb der unmittelbaren Arbeitsumgebung anzubieten oder einen Dritten als Vertrauensperson einzubeziehen, um das Eis zu brechen. Dies sollte jedoch nicht über den Kopf des Betroffenen hinweg geschehen. Respektieren Sie, dass Ihr Mitarbeiter für sich selbst verantwortlich ist.

Beispiel aus der Praxis

Gründe für Unzufriedenheit eruieren

Als Leiter Marketing möchten Sie Ihre Mitarbeiter dafür gewinnen, gemeinsam eine anstehende Messe vorzubereiten und zu begleiten. Für einzelne Mitarbeiter bedeutet dies, eine längere Dienstreise auf sich zu nehmen und meh-



rere Tage im Hotel zu übernachten. Einige Mitarbeiter sprechen Sie daraufhin an, um Ihnen mitzuteilen, dass sie die Situation auf den Messen derzeit als unbefriedigend empfinden. Sie nehmen sich vor, dem nachzugehen, da Sie die Gründe für die Unzufriedenheit klären wollen.

Sie greifen dieses Thema nun als Besprechungspunkt in der nächsten Teamsitzung auf. Zu Beginn der Sitzung erläutern Sie die Ziele der anstehenden Messe und unterstreichen zugleich den hohen Stellenwert der Messepräsenz für Ihr Unternehmen. Danach bitten Sie Ihre Mitarbeiter, offene Fragen, eigene Gedanken oder Klärungswünsche hierzu anzusprechen.

Mehrere Mitarbeiter äußern sich daraufhin spontan. Der Tenor ist einheitlich: Es wird nicht an sich bemängelt, dass die Messe durch das Marketing-Team zu begleiten ist. Die Kritik entzündet sich vielmehr daran, dass bereits mehrere Messen in diesem Geschäftsjahr betreut wurden und das Gesamtaufkommen als zu hoch eingeschätzt wird.

In den nächsten Tagen führen Sie ein Gespräch mit Ihrem Vorgesetzten, um sich mit ihm über die Situation zu beraten. Sie erläutern ihm die geäußerte Unzufriedenheit über die derzeit hohe Arbeitsbelastung. Ergänzend stellen Sie ihm die Frage, ob es Möglichkeiten gibt, durch ein Sonderbudget, Aushilfen oder eine veränderte Messeplanung für eine Entschärfung der angespannten Situation zu sorgen. Ihr Vorgesetzter macht Ihnen jedoch deutlich, dass er derzeit keinen Spielraum für die Vergabe eines Sonderbudgets oder für zusätzliche Planstellen erkennt.

In der nächsten Teambesprechung erläutern Sie Ihren Mitarbeitern, dass Sie nach Rücksprache mit Ihrem Vorgesetz-



ten keine zusätzlichen Mittel zur Verfügung stellen können. Sie erläutern auch dessen Sichtweise, die Sie erkennbar inhaltlich mittragen. Folgende Schritte werden jedoch mit Ihrem Team abgestimmt:

- Priorisierung künftiger Messeaufenthalte nach dem jeweiligen Stellenwert und Konzentration umfangreicher Vorbereitungsaktivitäten auf die wichtigsten Messen
- engere Absprache mit den Vertriebsbereichen, um die Aufgabenteilung vor Ort zu optimieren
- veränderte interne Vertretungsregelung und Vereinbarung von Tandem-Besuchen bei Schlüsselmessen, um Einzelne wirksam zu entlasten
- Standardisierung des Messe-Supports im Marketing-Team, um den Vorbereitungsaufwand für ähnlich gelagerte Messeauftritte zu reduzieren
- Verkürzung der Messepräsenz am letzten Messetag (sofern in Einzelfällen möglich), um mehr Freiräume für die Nachbereitung zu gewinnen

Sie bitten Ihr Team um Verständnis, dass Sie weitergehende Vorschläge derzeit nicht umsetzen können. Sie erklären sich dazu bereit, durch ergänzende Coaching-Gespräche mit den einzelnen Messteams von Ihrer Seite zu einer besseren Gesamtkoordination beizutragen. Außerdem nehmen Sie sich vor, öfter selbst auf Schlüsselmessen an ein bis zwei Tagen vor Ort anwesend zu sein, um Ihre Mitarbeiter bei Bedarf zu unterstützen. Sie signalisieren, dass Sie alles daran setzen werden, um baldmöglichst eine Entlastung herbeizuführen.



Auf den Punkt gebracht

Lassen Sie erkennen, dass Ihnen die Zufriedenheit Ihrer Mitarbeiter am Herzen liegt. Selbst wenn gelegentlich starke Beanspruchungen im Tagesgeschäft nicht zu vermeiden sind, sollten sich Ihre Mitarbeiter wohlfühlen und eine positive Einstellung zu den Arbeitsaufgaben entwickeln. Ihre Kunden spüren es sofort, wenn Sie von engagierten Mitarbeitern freundlich und zuvorkommend behandelt werden. Nutzen Sie Mitarbeitergespräche, um die Arbeitszufriedenheit zu hinterfragen.

20. Persönliche Reife als Führungskraft ausbauen

Damit Sie sich als Führungskraft behaupten können, benötigen Sie nicht nur geeignete Führungsinstrumente, um Ihr Team zum Erfolg zu führen. Sie dürfen dabei auch sich selbst nicht vernachlässigen: Nur wer sich selbst führen kann, kann auch andere gut führen!

Wenn Sie sich in herausfordernden beruflichen Situationen verausgaben, innere Warnsignale nicht beachten und nur einseitig hochgesteckte Ziele am Arbeitsplatz verfolgen, kann Ihre Ausgeglichenheit rasch ins Wanken geraten. Konzentrieren Sie sich deshalb darauf, sich trotz hoher Beanspruchung genügend Freiräume zur eigenen Standortbestimmung und persönlichen Stabilisierung zu bewahren. Dies setzt hohe Achtsamkeit, innere Stetigkeit und eine bewusste Lebensführung voraus.



Als Leitungsverantwortlicher benötigen Sie einen gewissen Abstand von der Hektik des Tagesgeschäftes, um sich auf das Wesentliche zu konzentrieren. Sie dürfen sich nicht fremdsteuern lassen oder Ihren Tagesablauf ausschließlich nach Ihrem Terminkalender ausrichten. Vor allem in turbulenten Phasen kommt es darauf an, dass Sie sich genügend Zeit nehmen, um die Lage in Ruhe zu analysieren und vorausschauend zu agieren: Wie setzen Sie die richtigen Schwerpunkte für sich und Ihr Team? Worauf konzentrieren Sie sich zuerst? Was kann zurückgestellt oder besser von anderen bearbeitet werden?

Eine wichtige Anforderung in Ihrer Führungsrolle besteht darin, dass Sie sich auf die Kernaufgaben in Ihrer Leitungsverantwortung konzentrieren und auch einmal Nein sagen. Dies bedeutet nicht, schroff und abweisend zu reagieren. Aber es ist Ihren Gesprächspartnern durchaus zuzumuten, dass Sie zunächst prüfen, ob nicht ein anderer das jeweilige Problem viel besser lösen kann. Sie sind keineswegs der oberste Sachbearbeiter Ihrer Abteilung, der auf jede Frage eine Antwort parat haben muss.

Achten Sie auf Ihre eigene Work-Life-Balance, d. h. eine harmonische Gestaltung von Berufs- und Privatleben. Bedenken Sie, dass Ihr Leben nicht an der Firmenpforte endet. Sorgen Sie vor allem für den nötigen Ausgleich in Ihrer Freizeit. Sie benötigen ein hohes Maß an psychophysischer Fitness, um den harten Anforderungen im Führungsjob anhaltend gewachsen zu sein. Achten Sie auf ein Mindestmaß an Bewegung, eine ausgewogene Ernährung, genügend Schlaf, erfüllende soziale Kontakte und ein stabiles Netzwerk außerhalb Ihres Arbeitsplatzes. Finden Sie



Ihren persönlichen Weg, um für den inneren Ausgleich zu sorgen, der Ihnen guttut.

Muten Sie sich aber auch in der Freizeit nicht zu viel zu! Übertragen Sie das Leistungsprinzip nicht unnötig in Ihr Privatleben. Behalten Sie Ihre persönlichen Grenzen im Blick. Treten Sie lieber für eine gewisse Zeit etwas kürzer, um neue Energien zu tanken.



Empfehlungen

- Erarbeiten Sie sich einen Zielkatalog, was Sie tun möchten, um Ihre persönliche Ausgeglichenheit weiter zu fördern. Nehmen Sie sich hierzu einige Aktivitäten vor, die Sie im nächsten halben Jahr angehen werden. Denken Sie dabei sowohl an Initiativen in Ihrem Arbeitsumfeld als auch in Ihrem Privatleben.
- Überdenken Sie, wie Sie Ihre künftige Weiterbildung als Führungskraft gestalten möchten. Setzen Sie Schwerpunkte in Bereichen, die nicht nur im jeweiligen Fachgebiet ansetzen.
- Bitten Sie Vertrauenspersonen um ein persönliches Feedback. Wie werden Sie von Dritten erlebt? Welche Anregungen gibt man Ihnen mit auf den Weg? Was können Sie bei sich selbst noch verbessern? Denken Sie in Ruhe darüber nach.
- Was waren berufliche Erfolge, die Sie in den letzten Monaten erzielt haben? Wie kam es dazu und welche Gründe waren dafür maßgebend? Welche Rolle spielten

