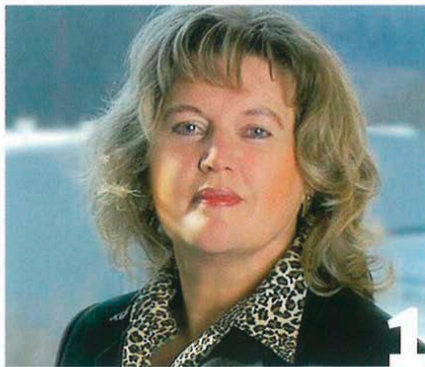


1 Portraits Autorinnen: Die Autorinnen Julia Kamleiter (r.) und Hildegund Wölfel sind Kommunikationstrainerinnen mit dem Schwerpunkt Verkaufen, Service- und Kundenorientierung. Kontakt: www.pr-und-training.de

2 Was haben Sie beim Lesen dieser Seiten erkannt? Den einen oder anderen Punkt, von dem Sie sagen „Sehr gut – so läuft das bei uns“? oder – „Das wäre toll ...? Verstärken Sie die positiven Punkte und packen Sie ihre Ideen und Wünsche an. Sie haben es in der Hand ...



Führung im Team – ein Blick auf das Führen und Geführt werden

Sie führen ein Team? Dann ist es wichtig, die Grundsäulen erfolgreicher Führung zu kennen und zu leben. Erfolgreich führen bedeutet, einen ausgewogenen Weg zwischen Mitarbeiter-, Leistungs- und Selbstorientierung zu finden. Der zweite Teil dieses GP-Kollegs beschäftigt sich mit dem Thema „Führung – führen und geführt werden“.

Stellen Sie sich vor, Sie warten in einem Sanitätshaus und beobachten das Miteinander des Kollegenteams. Die Filialleiterin – das zeigt der Blick auf das Namensschild – behält den Überblick und eilt den Mitarbeiterinnen zur Seite. Sie unterstützt, muntert auf, löst ein Gesprächsproblem aufmerksam und wertschätzend. Das Kollegenteam kennt seine Aufgaben und arbeitet Hand in Hand, der Ton untereinander ist freundlich und klar, die Kommunikation lösungsorientiert. Die Mitarbeiter gehen auf den Kunden zu, und Sie spüren das vertrauensvolle, gute Klima – rundum zum Wohlfühlen.

Wartet dieser Kunde in Ihrem Sanitätshaus? Herzlichen Glückwunsch. Wie haben Sie das als Führungskraft erreicht? Oder was hat Ihre Teamleiterin dazu beigetragen? Und wie erhalten Sie sich diese Qualität im Miteinander?

Oder – hätten Sie gerne, dass Ihre Kunden das bei Ihnen so erleben? Dann lesen Sie weiter, welche Voraussetzungen für eine gute und erfolgreiche Führung erforderlich sind und was es zu bedenken gilt.

DIE GRUNDSÄULEN ERFOLGREICHER FÜHRUNG

- ▶ Sie kennen die unternehmerischen Belange und haben sich auch mit deren Umsetzung beschäftigt.
- ▶ Sie kennen die Bedürfnisse Ihrer Mitarbeiter, deren Stärken, setzen sich mit ihnen auseinander und involvieren diese so gut es geht in den Alltag.
- ▶ Sie kennen Ihre persönlichen Stärken und Grenzen und können Ihre eigenen Bedürfnisse einbringen und zwar nicht auf Kosten der Mitarbeiter oder des Unternehmens.

Es gilt, eine Balance zwischen diesen drei Bereichen zu finden und zu halten. Das erfordert eine stets aktive, bewusste Beobachtung des eigenen Denkens und Handelns ...

...sowie den sicheren Umgang mit den **Kernkompetenzen einer erfolgreichen Führungskraft:**

- ▶ Fachkompetenz – Sie beherrschen Ihr Aufgabengebiet.
- ▶ Sozialkompetenz – Sie können mit anderen konstruktiv zusammenar-

beiten sowie Aufgaben gemeinsam angehen und bewältigen. Sie loben und sind sensibel für andere.

- ▶ Methodenkompetenz – Sie suchen den effizientesten Weg zur Zielerreichung. Dazu gehört auch, sich mit immer neuen Methoden vertraut zu machen.
- ▶ Persönlichkeitskompetenz – Sie schöpfen Kraft und Anreiz aus der Aufgabe. Sie sind konstruktiv, konsequent und authentisch.

Spruch

„Wir sind nicht nur verantwortlich für das, was wir tun, sondern auch für das, was wir nicht tun.“

MOLIÈRE

Motivation und Arbeitszufriedenheit gehen Hand in Hand. Wichtig ist, den Mitarbeiter nicht nur mit Anforderungen zu konfrontieren, sondern ihm die Chance zu geben, zu lernen und sich zu entwickeln – ihm Verantwortung zu

Führungsstile

Autonitär: Führungskraft entscheidet alleine; Mitarbeiter funktionieren; ständige Kontrolle
Das Gute: Klare Zielvorgaben/Struktur

Laissez-fair: Chaos; Entscheidungen werden aufgeschoben; alle Mitarbeiter sind gleich; Selbsterhaltung steht im Vordergrund ...

Kooperativ: Führungskraft und Mitarbeiter sind Partner; gemeinsames Ziel; Verantwortung übernehmen; Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung sind bekannt, oder werden delegiert.
 Die Balance zwischen Kontrolle und Vertrauen!

PPF/office 2

übertragen. Holen Sie den Mitarbeiter dort ab, wo dieser steht mit Blick auf seine Fachkompetenz und sein Engagement (Motivation).

MEHR MOTIVATION UND ARBEITZUFRIEDENHEIT ERREICHEN SIE DURCH:

- ▶ Klar definierte Funktionen, Aufgaben, Kompetenzen und Vollmachten
- ▶ Mitarbeiterinformation – rechtzeitig und ausreichend
- ▶ ganzheitlichen Sinn der Arbeit erkennen, was und wie und was sind die Gründe dafür
- ▶ Versprechen sind Versprechen: Konsequenz und Verlässlichkeit
- ▶ die richtigen Rahmenbedingungen schaffen
- ▶ Integration von neuen Mitarbeitern
- ▶ Lob und Anerkennung
- ▶ zeitnahe, konstruktive und angemessene Kritik
- ▶ Kommunikationsregeln
- ▶ Arbeitszeitmodelle
- ▶ Freiraum für eigenständige Arbeit
- ▶ Entscheidungsspielräume delegieren
- ▶ Vorschlagswesen
- ▶ gemeinsame Aktivitäten / soziale Einrichtungen (Mitarbeiterkinderbetreuung)
- ▶ ein gerechtes Lohn- und Gehaltsgefüge
- ▶ Mitarbeitergespräche durchführen
- ▶ Mitarbeiterentwicklung fördern
- ▶ Schulung und Weiterbildung

Motivation geht immer einher mit der Eigenmotivation. Hier beginnt auch die Verantwortung der Mitarbeiter. Viele der genannten Punkte sind keine Einbahnstraße. Der Mitarbeiter kann und soll Punkte ansprechen, Aspekte einfordern oder eigene Ideen und Vorschläge einbringen, die Übernahme von Aufgaben anbieten und damit seinen Handlungsspielraum erweitern. Das gilt sowohl im Alltag als auch in Mitarbeitergesprächen, die oft den Rahmen schaffen und die Basis für Mitarbeiterentwicklung sind.

Sie fragen sich nun: „Wann soll ich das alles auch noch machen? Für meine Alltagsaufgaben fehlt mir schon die Zeit.“ Das ist ein sensibler Punkt. Denn Fakt ist: Führung braucht ZEIT – Zeit, um zu führen, sich mit den „Säulen“ zu beschäftigen, die eigenen Kernkompetenzen auszubauen, zu erweitern, zu pflegen und immer effektiver einzusetzen. Führung ist eine Aufgabe und Aufgaben brauchen Erledigungszeit.

Schaffen Sie sich Freiraum durch Delegieren. Binden Sie Ihre Mitarbeiterinnen in verantwortliche Aufgaben mit ein. Hier einige Tipps:

- ▶ Suchen Sie sich für den Einstieg Mitarbeiter aus, von denen Sie gute Ergebnisse erwarten.
- ▶ Delegieren Sie mit Bedacht und wählen Sie Tätigkeiten aus, bei denen das Risiko des Scheiterns relativ gering ist.
- ▶ Geben Sie klare Ziele vor.
- ▶ Geben Sie ihr Fachwissen weiter.
- ▶ Lassen Sie sich regelmäßig über Zwischenergebnisse informieren.
- ▶ Delegieren heißt auch „Kontrollieren“ – im positiven Sinne.
- ▶ Vergessen Sie nie das Lob und die Anerkennung.
- ▶ Fragen Sie im Team nach Lieblingsaufgaben.

Delegiert eine Führungskraft Aufgaben und Verantwortung, geht das einher mit einer unverzichtbaren Führungsaufgabe: der Kontrolle. Ohne Kontrollen bliebe der Arbeitserfolg dem Zu-

fall überlassen. Kontrollen sichern dem Unternehmen das Erreichen der Arbeitsziele und bieten der Führungskraft Chancen der Mitarbeitermotivierung. Das ist ein Kreislauf. Entscheidend ist, eine Akzeptanz bei den Mitarbeitern zu schaffen und den Nutzen zu verdeutlichen!

- ▶ Kontrolle ist die Voraussetzung für Erfolgserlebnisse der Mitarbeiter.
- ▶ Nur auf dem Wege der Kontrolle werden ihre Leistungen wahrgenommen und können anerkannt werden.
- ▶ Kontrollen dienen der gerechten Leistungsbeurteilung und Entlohnung.
- ▶ Es können Schwierigkeiten erkannt und notwendige Hilfe gegeben werden.
- ▶ Das Erkennen von Über- oder Unterforderungen ermöglicht einen leistungsgerechten Arbeitskräfteeinsatz.
- ▶ Unzumutbare persönliche Risiken können erkannt und vermieden werden.
- ▶ Bei rechtzeitiger Kontrolle kann der Mitarbeiter Fehler korrigieren und somit doch noch zum Erfolg gelangen.
- ▶ Dem Kontrollierten eröffnen sich Chancen, aus Fehlern zu lernen und daraus zu wachsen.
- ▶ Kontrollen nehmen die Ungewissheit und entlasten damit oder stärken die Sicherheit.

Zum Nachdenken eine kleine Geschichte: Der Kölner Dom

In der Zeit des Dombaues kam ein Wanderer nach Köln. Als er auf der Baustelle den ersten Arbeiter traf fragte er ihn: „Was tust du hier?“ Dieser antwortete: „Ich klopfe Steine.“ Ein zweiter antwortete auf die gleiche Frage: „Ich verdiene Geld für meine Familie.“ Und ein dritter erwiderte dem Wanderer auf seine Frage: „Ich baue mit am Kölner Dom!“