

Ihre Mitarbeiter sind das Wertvollste, was Sie haben - mit konsequenter und verbindlicher Führung bessere Ergebnisse erreichen

„Das ist doch Bullshit-Bingo, was Sie hier erzählen, Herr Summerer“! Dies war bisher die heftigste Reaktion einer Führungskraft bei einer Schulung. Ich stellte gerade verschiedene Zeitfenster für regelmäßige Mitarbeitergespräche vor, um Leistungen zu würdigen und konsequent zu steigern. Führung geschieht natürlich in vielen Interaktionen im Tagesgeschäft. Meist sind diese auf operative Entscheidungen und Informationen bezogen, damit die Mitarbeiter schnell weiterarbeiten können. In diesem Newsletter zeige ich Ihnen, wie Sie kontinuierlich durch kluge und angemessene Gespräche den Leistungsgrad Ihrer Mitarbeiter ständig erhöhen und damit den Mehrwert für das Unternehmen steigern. Arbeiten Sie mehr am System als im System und nutzen Sie strategische Erfolgshebel in der Führung, um bessere Ergebnisse zu erreichen.

Viel Erfolg wünscht Ihnen Ihr



Alois Summerer

1. Vom Fachexperten zur Führungskraft werden

Manche Führungskräfte kommen zu ihrer Rolle, wie die Jungfrau zum Kind. Sie sind als Mitarbeiter sehr erfolgreich, bringen die besten Ergebnisse und sollen nun die vakante Führungsrolle übernehmen. „Das bisschen Führung bekommen Sie doch auch noch hin!“ Es wird dabei völlig unterschätzt, dass bei einer Führungsspanne von mehr als 5 – 6 Personen und geringer bis mittlerer Fach- und Motivationskompetenz, dies eine Vollzeittätigkeit ist. Entscheidend ist auch der Leistungs- und Führungsanspruch. Geht es nur darum, den Ist-Stand zu verwalten, was in vielen Unternehmen heute je nach Markt- und Wettbewerbssituation kaum mehr ausreichend ist oder müssen oft mit weniger Mitarbeitern höhere Ziele und komplexe Veränderungen erreicht werden? Die Führungsrolle verlangt ein gutes Management von Arbeitsprozessen, einen Überblick über wesentliche Leistungskennzahlen, ein schnelles Eingreifen, wenn Probleme auftauchen sowie Stichproben zur Qualitätskontrolle. Außerdem sollte die Führungskraft sich Zeit nehmen für die Fachkompetenz, Eigenverantwortung, Motivation und Arbeitsqualität des einzelnen Mitarbeiters, für Lob und Kritik, Information und Austausch, für seine

Weiterentwicklung und gegenseitigem Feedback. Durch diese Interventionen wird der Leistungsgrad des Mitarbeiters kontinuierlich gesteigert. Führung ist ein eigener Beruf, der erlernt werden kann und verlangt teilweise andere Fähigkeiten, als die Tätigkeiten eines Fachexperten.

2. „Für meine Mitarbeiter habe ich leider viel zu wenig Zeit“!

Ich bitte oft die Seminarteilnehmer für das Wörtchen „habe“ das Wort „nehme ich mir“ einzusetzen. Damit wird die Eigenverantwortung für die Zeitgestaltung deutlich. Wieso finden Sie bei 8-10 Stunden Anwesenheit keine Zeitfenster für regelmäßige Gespräche zur Weiterentwicklung? Woher holen Sie sich als Führungskraft Ihre Erfolgserlebnisse? Was erwartet Ihre Führung von Ihnen und welcher Führungsstil wird Ihnen vorgelebt bzw. ist Kultur im Geschäftsbereich? Viele Führungskräfte stürzen sich in Fachaufgaben, um die Ergebnisse zu halten oder zu verbessern. Dafür bekommen sie von den Mitarbeitern und von der Führung Anerkennung. Natürlich fehlt dann die Zeit für qualitative Führung. Manche Führungskräfte wissen auch gar nicht, was dies ist und wie sie dies erreichen können. Es ist für mich einerseits verständlich, dass sich Führungskräfte an den Tätigkeiten orientieren, die sie können und die ihnen Anerkennung geben. Andererseits könnten sie den Leistungsgrad des Teams kontinuierlich erhöhen und das „eigene Hamsterrad“ verlassen, wenn sie strategischer und schlauer arbeiten, statt immer mehr. Wenn durch qualifizierte Führung mittel- und langfristig die Leistungen noch besser werden, gibt es auch Wertschätzung aus dem Unternehmen für alle. Wer gute Zahlen liefert, der findet auch leichter ein offenes Ohr im Topmanagement für neue Mitarbeiter oder weitere Ressourcen.

3. Zeitfenster für Führung und Mitarbeiterentwicklung

Ihre Mitarbeiter sind das Wertvollste, das Sie haben. Sie sollten sich dafür Zeit nehmen und Ihre Führungstätigkeit hoch priorisieren. Es sind Ihre Mitarbeiter, die motiviert neue Aufgaben umsetzen, die Extrameile für den Kunden gehen, Arbeitsprozesse optimieren, flexibel auf Mehrarbeit reagieren und kontinuierlich Verbesserungen einbringen oder eben nicht. Durch regelmäßige Führungs- und Entwicklungsgespräche multipliziert sich Ihre Kompetenz in die Anzahl Ihrer Mitarbeiter. Auch wenn Sie nicht mehr der beste Spezialist sind, könnte es durch Ihre Interventionen neue Erkenntnisse für den Mitarbeiter geben, die seinen Leistungsgrad erhöhen.

Viele Führungskräfte beurteilen einmal im Jahr die Mitarbeiterleistung und vereinbaren Ziele für das neue Geschäftsjahr. Manche machen dies aus Überzeugung, andere weil es von der Personalabteilung eingefordert wird. Nutzen Sie dieses Werkzeug konsequent. Geben Sie klare Rückmeldungen. Zeigen Sie angemessen Lob und Kritik. Vereinbaren Sie herausfordernde und erreichbare Ziele, die zu den Vereinbarungen aus dem Jahresgespräch messbar oder konkret beschrieben sind. Definieren Sie mit dem Mitarbeiter die Leistungsmesslatte für das

neue Geschäftsjahr. Wenn möglich, sollte es bei einer Zielerreichung von über 100 Prozent auch Leistungszulagen geben.

Führen Sie mindesten pro Quartal ein Entwicklungs- und Umsetzungsgespräch. „Aus den Augen, aus dem Sinn“. Wenn Sie die Zielvereinbarung erst wieder in 12 Monaten besprechen, bleibt diese meist bedeutungslos, da die Zeitabstände zu weit sind. Dies erkennt auch Ihr Mitarbeiter und er wird sich entsprechend verhalten. In Vertriebsorganisationen ist es üblich, mit jedem Mitarbeiter ein qualifiziertes Monatsgespräch zu führen, seine Zahlen auszuwerten und Maßnahmen für das nächste Monat zu vereinbaren. Es ist höchst demotivierend für die Mitarbeiter, wenn diese Gespräche immer wieder verschoben werden und zeigt auf, was dem Chef wirklich wichtig ist. Die Mitarbeiterleistung ist es jedenfalls nicht. Ich kenne Führungskräfte, die wöchentlich oder zweiwöchentlich, je nach Führungsspanne, ein qualifiziertes Mitarbeitergespräch führen und damit mehr am System als im System arbeiten. Finden Sie mit Ihren Mitarbeitern die richtigen Gesprächsabstände heraus. Planen Sie eine Testphase, wenn Sie noch unsicher sind.

4. Gesprächsstruktur und hilfreiche Interventionen

Wie sollte ein einstündiges Entwicklungsgespräch gestaltet werden, damit es erfolgreich ist? Planen Sie feste Zeitfenster ein und tragen Sie die Termine in den Kalender ein, damit diese nicht übersehen werden. Bereiten Sie sich auf das Gespräch vor und verlangen Sie, dass sich auch der Mitarbeiter vorbereitet. Sie können vorab per Mail die Agenda austauschen.

Folgende Fragen können die Gesprächsstruktur bilden: Welche Vereinbarungen gab es aus dem letzten Gespräch und wie wurden diese umgesetzt? Wie weit ist der Mitarbeiter bei seiner Zielerreichung? Was gelang dem Mitarbeiter im abgelaufenen Zeitfenster gut? Welche Kompetenzen hat er neu entwickelt? Wie kann er diese weiterhin nutzen? Was gelang ihm nicht gut? Welche Ursachen hat dies? Was kann der Mitarbeiter tun, damit er sich weiterentwickelt? Welche Lernmöglichkeiten gibt es? Welche Hilfe kann die Führung oder können andere Personen anbieten? Welche neuen Aufgaben tragen zu einer Weiterentwicklung bei? Welche Motivation und Widerstände gibt es dafür? Wie war die Zusammenarbeit zwischen Führung und Mitarbeiter, Mitarbeiter und Team? Welche Vereinbarungen werden bis zum nächsten Gespräch getroffen?

Wählen Sie passende Fragen aus und entwickeln Sie eigene. Achten Sie darauf, dass Sie nur 20 Prozent Redezeit einnehmen und vor allem durch gute Fragen das Gespräch steuern. Lassen Sie den Mitarbeiter inhaltlich arbeiten und regen Sie seine Lösungsorientierung an. Bitten Sie den Mitarbeiter innerhalb von drei Tagen eine Gesprächsnotiz zu den Vereinbarungen anzufertigen und Ihnen per Mail zu senden.

Ich kenne viele Führungskräfte, die durch kontinuierliche Mitarbeitergespräche den Leistungsgrad und die Motivation vieler Mitarbeiter erheblich steigern konnten. In einem großen Produktionsunternehmen konnte die Arbeitsleistung pro Mitarbeiter pro Tag um 30 Minuten verbessert werden, ohne Stress und Druck. Dadurch schafften die Führungskräfte auch, anspruchsvolle Tätigkeiten delegieren zu können und sich selbst mehr zu entlasten. Mitarbeiter zu qualifizierten Fachkräften oder

Führungskräften zu entwickeln erfüllt sie mit Stolz und ermöglicht Anerkennung aus dem beruflichen Umfeld.

Rufen Sie uns an (0049 8036 308333) oder senden Sie uns eine Mail (alois.summerer@as-team.net), wenn Sie persönlich Ihre Führungssituation verbessern oder wenn Sie die Führungskultur im Verantwortungsbereich effizienter gestalten wollen. Sie erhalten kompetente Beratung von sehr erfahrenen Coaches.