

Erfolgreiche Menschenführung

Diese 12 Unterscheidungen müssen
Führungskräfte kennen.



Ein Praxis-Ratgeber von Dr. Claudio Weiss, awareness management

Ermöglicht von Karriere.ch

karriere.ch
Freude im richtigen Job

Unterstützt von SKO Schweizer Kader Organisation





Inhaltsverzeichnis

Zur Einstimmung: Unter-scheiden kommt vor Ent-scheiden! 3

Unterscheide zwischen..... 4

1. ... Leiten von Projekten und Führen von Menschen 4
2. ... Wohlergehen des Unternehmens und Wohlbefinden des Mitarbeiters 5
3. ... „Sach-Bezug“ und „Menschen-Beziehung“ 7
4. ... hierarchischem Gefälle und menschlicher Gleichstellung 8
5. ... „Hygiene“ und „Motivation“ 10
6. ... Fakten und Interpretationen..... 11
7. ... der Kunst des Senden und der Kunst des Empfangens..... 12
8. ... quantitativen Zielen und qualitativen Leistungsmerkmalen 14
9. ... vorwurfsvollem Tadel und unterstützender Kritik..... 15
10. ... Nutzen erbringen und Nutzen einfordern 16
11. ... Zeit-Quantität und Aufmerksamkeits-Qualität 18
12. ... „Team“ im weiteren und im engeren Sinne..... 19

Schärfen und nutzen Sie das Schwert der Unterscheidung!..... 20

Aufgrund der besseren Lesbarkeit wird auf die männliche-weibliche Doppelform verzichtet; die weibliche Form ist jeweils mitgemeint.

Herausgeber:
 Karriere.ch AG
 Freiestrasse 55
 CH-8610 Uster

Call Center: 056 619 76 06
info@karriere.ch
www.karriere.ch

Der Autor:

Dr. Claudio Weiss, awareness management hat diesen Ratgeber im Auftrag von Karriere.ch mit Unterstützung der SKO Schweizer Kader Organisation erstellt.

Geboren in Argentinien, aufgewachsen in Deutschland und seit 1976 wohnhaft in der Schweiz, lebe und wirke ich als multikultureller Mensch mit Hirn, Herz und Humor, getrieben von einer lebenslangen Leidenschaft für die Frage: Wie funktionieren wir Menschen und was können wir daraus für unser aller Lebensqualität machen? Mein Ausbildungsweg - humanistisches Gymnasium, Studium der Psychologie und Philosophie, Assistent und Promotion am Psychologischen Institut der Uni Zürich, Projektleiter in einem Marktforschungs-Institut (Schwerpunkte: Image-Untersuchungen, Mitarbeiter-Befragungen, politische Meinungsforschung) - hat mich dabei bestens unterstützt.



Dr. Claudio Weiss
 awareness management 

Version Mai 2017



Zur Einstimmung: Unter-scheiden kommt vor Ent-scheiden!

Dass Führen Entscheiden bedeutet, pfeifen die Spatzen von allen Dächern. Entscheiden bedeutet, dass es zwischen mindestens zwei Varianten oder Optionen eine auszuwählen gilt und folglich mindestens eine andere ausgeschlossen wird. Damit wir uns für oder gegen irgendetwas entscheiden können, müssen wir zuvor zwischen zwei oder mehreren Alternativen unterschieden haben. Ohne „Unterscheiden“ gibt es kein „Entscheiden“.

Wenn Führen Entscheiden bedeutet, ist Unterscheidungsvermögen die Basiskompetenz für jegliche Führungskompetenz.

Wenn's ums Unterscheiden geht, kommt sogleich eine weitere Unterscheidung ins Spiel: die Unterscheidung nämlich zwischen „entweder-oder“ und „sowohl-als auch“. Es gibt Unterscheidungen, die eine eindeutige Entweder-Oder-Entscheidung nach sich ziehen. Beim Autofahren müssen wir uns entscheiden, entweder auf das Gaspedal oder das Bremspedal zu treten. Bei der Anstellung eines Mitarbeiters müssen wir uns zwischen einstellen oder eben Nicht-Einstellen entscheiden. Wenn wir aber beim Autofahren auf die Strasse vor uns schauen, können wir sehr wohl zwischen dem, was sich in den nächsten 10 bis 20 Metern auf der Fahrbahn tut, und dem weiteren Strassen- und Verkehrsverlauf auf den vor uns liegenden 100 bis 200 Metern unterscheiden. Hier sollte aber unsere Aufmerksamkeit sowohl auf die kurze als auch auf die längere Distanz gerichtet sein. Ähnlich wie beim Autofahren ist die Führung von Menschen, nachdem sie einmal eingestellt worden sind, ein andauernder Prozess, in dem es sowohl um aktuelle Problemlösungen als auch um längerfristige Entwicklungen geht. Liesse sich Menschenführung auf Entweder-Oder-Entscheidungen reduzieren, dann wäre sie ein noch früherer Digitalisierungskandidat als das Fahren von Lastwagen! Nein, **Menschen müssen von Menschen geführt werden, die nicht nur zu Entweder-Oder-Entscheidungen sondern auch zum Generieren von zu Sowohl-Als-Auch-Lösungen fähig sind.** Letzteres ist die eigentliche, höhere Führungskunst.

Mit dem Stichwort „Führungskunst“ sind wir bei zwei weiteren Sowohl-Als-Auch-Unterscheidungen angelangt, die sich wie ein roter Faden durch

alle 12 Unterscheidungen ziehen, die in diesem Ratgeber behandelt werden.

Erstens die Unterscheidung zwischen „Reflektieren“ und „Handeln“: Natürlich kann man als Feuerwehr, wenn das Haus bereits lichterloh brennt, nicht lange reflektieren oder gar diskutieren: Wer geht jetzt bitte an welchen Schlauch? Da muss sofort gehandelt, sprich gelöscht werden. Gott sei Dank muss man im Führungsalltag nicht immer sofort einen Brand löschen. **Oft ist es ratsam: erst Reflektieren, dann Handeln - also beides, aber bitte in der richtigen Reihenfolge!** Dieser Ratgeber soll Ihnen vor allem beim Reflektieren von Nutzen sein. Und danach handeln Sie! Aber eben reflektiert und deshalb (noch) besser.

Zweitens die Unterscheidung zwischen konkretem Einzelfall und immer wieder anwendbaren Prinzipien. Jede Führungsherausforderung im Führungsalltag ist eine einmalige, genau gleich nie wiederkehrende Führungssituation, und jeder führende und jeder geführte Mensch ist eine einzigartige, genau so nirgendwo mehr vorkommende Person. Ein Ratgeber für Einzelfälle wäre ein unendlich dickes Rezeptbuch, wobei man allerdings jedes Rezept nur genau einmal anwenden könnte. Prinzipien hingegen lassen sich in sehr vielen Situationen mit sehr unterschiedlichen Personen immer wieder als Orientierung bietende Leitgedanken nutzen. Damit sie das aber können, müssen sie zwangsläufig mehr abstrakter (theoretischer) als konkreter (praktischer) Natur sein. Die praktische Konkretisierung erfolgt dann in der jeweiligen Umsetzung, also im Handeln. Praktische Beispiele aus dem Führungsalltag sollen Ihnen in diesem Ratgeber dabei helfen. **Aber nehmen Sie alle Empfehlungen bitte als Anregungen und nicht als Anweisungen!** Wie gesagt, Ihre jeweilige Situation ist einmalig und Sie und Ihr(e) Mitarbeiter sind einzigartig. In diesem Sinne wünsche ich Ihnen, liebe Leserin und lieber Leser, viel Freude und Gewinn bei der weiteren Lektüre und erst recht bei der Anwendung dieses Ratgebers!

Der Autor:
Dr. Claudio Weiss, awareness management

Unterscheide zwischen...

1. ... Leiten von Projekten und Führen von Menschen

Kennen Sie so etwas? Chef zur Mitarbeiterin am Donnerstag Abend: „Unsere Deadline für’s Aufschalten der neuen Webseite ist Dir seit Wochen bekannt. Das ist der kommende Montag. Da wirst Du Deinen Familienausflug in den Europapark Rust wohl auf ein anderes Wochenende verschieben müssen!“ Wie förderlich oder hinderlich ist eine solche „Ansprache“ des Chefs? Und warum?

Ohne Projekte braucht es keine Menschen. Ohne Menschen gelingen keine Projekte. Angenommen, Sie sind verantwortlich für ein Projekt, z.B. den Rollout einer neuen Software oder die Verwirklichung eines Bauvorhabens oder die Umsetzung einer Verkaufsstrategie. Ihr Fokus liegt naturgemäss, eben weil Sie ja dafür verantwortlich sind und auch am Erfolg gemessen werden, auf dem sach- und termingerechten Erreichen Ihres Projekt-Zieles. Dafür müssen Mitarbeiter Leistungen erbringen. Denen ist zwar in den weitaus meisten Fällen ebenfalls am Gelingen des Projektes gelegen, aber weil sie Menschen sind, haben sie ihre Eigenheiten, eigene Vorstellungen, eigene Bedürfnisse, eigene Empfindlichkeiten, eigene Meinungen, eigene Gewohnheiten, eigene...

Ja, Projektleitung und Menschenführung bilden ein waschechtes Sowohl-Als-Auch. Und weil beides immer miteinander einhergeht wie die zwei Seiten eines rollenden Rades, wird nicht immer gut zwischen beidem unterschieden. Mit dem toxischen Resultat, dass mit Menschen manchmal umgegangen, um nicht zu sagen umgesprungen, wird, als wären sie Schachfiguren (Militär), Maschinen (Industrie), Roboter (morgen) oder Nutztiere (gestern). Dies geschieht meist nicht aus Bösartigkeit oder Menschenverachtung sondern einfach deshalb, weil es an der Unterscheidung zwi-

schen „Projekt“ und „Menschen“ mangelt. Umgekehrt kann es sich keine Führungskraft leisten, Projekte, für die sie Verantwortung übernommen hat, scheitern zu lassen, nur weil die Mitarbeiter ihre Zeit in einer entspannenden Wellness-Oase verbringen wollen. Menschen haben dem Projekt zu dienen; dafür wurden sie schliesslich angeheuert, ebenso wie auch Sie selbst als Führungskraft! Als Führungskraft tragen Sie somit gleichzeitig Verantwortung sowohl für das jeweilige Projekt als auch für die Ihnen zur Projektverwirklichung anvertrauten Menschen.



Deshalb die Empfehlung: Fragen Sie sich immer wieder regelmässig und erst recht, wenn von Ihnen eine Führungshandlung gefragt ist: Was an dieser Situation, was in der gegenwärtigen Phase des Projektes, was in meiner Rolle als Führungskraft sind Projekt-Anforderungen, die ich erfüllen muss, und was sind Mitarbeiter-Bedürfnisse, die ich dabei beachten muss? Wie bringe ich meine Leitung des Projektes und die Führung von Menschen unter einen Hut? Wo gibt es vielleicht Sowohl-Als-Auch-Lösungen, die beiden Anliegen gerecht werden?

Unterscheide zwischen...

2. ... Wohlergehen des Unternehmens und Wohlbefinden des Mitarbeiters

Kennen Sie so etwas? In einer Bank schickt ein Bereichsleiter an 200 Mitarbeiter eine E-Mail, sie mögen bitte noch am selben Tag ihren Badge, ihr Firmenhandy und alle Schlüssel an der Rezeption abgeben. Heute sei ihr letzter Arbeitstag. Sie seien ab sofort freigestellt. Persönliche Gegenstände in ihren Büros würde ihnen die Bank in den nächsten Tagen nach Hause schicken. Die unerfreulichen letzten Quartalszahlen machten diese Massnahme leider notwendig. Ist diese E-Mail-Mitteilung nötig? Nützlich? Schädlich? Und weshalb?

Auf vielen Firmen-Webseiten findet sich der schön klingende Satz: „Bei uns ist der Mensch Mittelpunkt“. Viele Mitarbeiter würden aber dazu sagen: Der Satz ist falsch geschrieben. Richtig geschrieben stünde dort: „Bei uns ist der Mensch Mittel. Punkt!“ Was ist er nun, der Mensch: ist er Mittel zum Zweck oder Selbstzweck?

Schon der Philosoph Immanuel Kant mahnte vor mehr als zweihundert Jahren, dass jeder Mensch „ein Zweck an sich selbst“ sei und eine totale „Verzweckung“ den Menschen seiner Menschenwürde beraube. Und doch darf keine Führungskraft ihre Augen davor verschliessen, dass alle Mitarbeiter des Unternehmens, sie selbst eingeschlossen, letztendlich dafür bezahlt werden, dass sie dem Zweck des Unternehmens, worin auch immer dieser bestehen mag, dienen. Sie alle, Führende wie Geführte, sind somit dem Wohlergehen des Unternehmens verpflichtet.

Ein klares, gemeinsames Verständnis zwischen Führenden und Geführten, was das Wohlergehen des Unternehmens ausmacht, ist deshalb für Führung und Zusammenarbeit gleich welcher Art unerlässlich. Es muss ein Einverständnis bestehen, was die Beantwortung von Fragen anbetrifft wie:

- Für wen und wofür gibt es uns überhaupt (Mission)?
- Wohin wollen wir uns entwickeln (Vision)?
- Was wollen wir bis wann wodurch erreicht haben (Strategie)?
- Was ist uns wichtig und was ist uns weniger wichtig (Werte)?
- Wie arbeiten wir und wie arbeiten wir zusammen (Kultur)?
- Welche Strukturen und Prozesse regeln unser Arbeiten und Zusammenarbeiten (Organisation)?

Falls Sie sich über Antworten auf solche Fragen mit Ihren Mitarbeitern nicht einigen können, weil sie selber gar keine haben, dann gibt es zwei Möglich-

keiten: Entweder Sie holen sich bereits existierende und für alle verbindliche Antworten von einer höheren Hierarchie-Ebene, oder, falls solche Antworten noch nicht existieren, Sie erschaffen diese selbst gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern. Um die Beantwortung solcher Fragen kommen Sie nicht herum, denn sonst können Sie niemanden in der Organisation in Richtung „Wohlergehen des Unternehmens“ für diesen nachvollziehbar führen. Dann besteht sogar die Gefahr, dass Führung im Interesse der Organisation zur Willkür im Interesse des Chefs ausartet- ein klarer Fall von Machtmissbrauch. Wenn Sie aber bei obigen und ähnlichen Fragen auf gemeinsam anerkannte und deshalb verbindliche Antworten zurückgreifen können, haben Sie neutrale Leitplanken und Richtlinien, und zwar unabhängig von persönlichen Vorlieben oder Abneigungen oder auch (oft geheim gehaltenen) Wünschen und (häufig unbewussten) Ängsten, sei es bei Ihrem Mitarbeiter oder bei Ihnen selber.

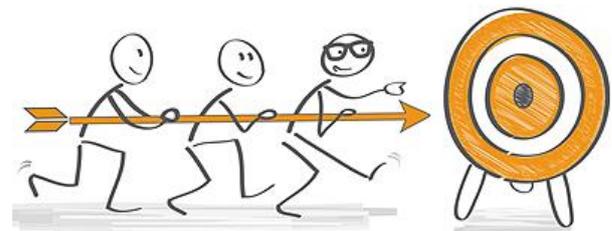
Offenbar ist ein Mitarbeiter im Unternehmen, ob einem das nun gefällt oder nicht, Mittel zum (Unternehmens-)Zweck. Wehe aber, der Mitarbeiter wird auf seine Rolle als Funktionserfüller reduziert! Weil er eben auch Mensch ist, ist er darüber hinaus auch Selbstzweck. Er hat seinen „Wert“ als Mensch, und Wert auf menschlich übersetzt heisst „Würde“. Also ist es Gebot jeder Menschenführung, die Würde jedes Mitarbeiters, auch in den schwierigsten Situationen, zu achten und nicht etwa zu verletzen.



Lebende Menschen sind im Unterschied zu toten Gegenständen „fühlende Wesen“, wie man im Buddhismus sagen würde, und deshalb kommt es in der Menschenführung ganz entscheidend darauf an, wie der Mitarbeiter sich subjektiv fühlt. Davon wird auch mehr als von allem anderen abhängen, wie viel er von seinem Leistungspotential (Fähigkeiten) auch effektiv verwirklicht. Das kennen Sie vermutlich auch aus ureigener Erfahrung. Es gilt genauso für Ihre Mitarbeiter. Deshalb sollte das Wohlbefinden des Mitarbeiters die primäre Stossrichtung Ihrer Führungsbemühungen sein, wenn es um den Mitarbeiter als Menschen geht.

Wenn der Mitarbeiter am richtigen Ort unterwegs ist, wird sich sein Wohlbefinden in der Regel ziemlich reibungsarm und konfliktfrei mit dem Wohlergehen des Unternehmens verbinden: Er liebt seine Tätigkeit und identifiziert sich gerne mit seiner Rolle im Team¹. Manchmal braucht es ein gehöriges Stück Kreativität, um beides miteinander in Einklang zu bringen. Angenommen, ein hoch engagierter und ausserordentlich kompetenter Leistungsträger, für Sie als Chef die tragende Säule in einem alles anderem als Routine-Projekt, wird plötzlich zum ersten Mal Vater oder Mutter und meldet starke, für Sie durchaus einfühlbare Wünsche an, die neue familiäre Rolle voll und intensiv zu leben. Dann stellt sich für Sie als kreative Füh-

rungsperson die Frage: „Was gibt es für Möglichkeiten, wie Du sowohl Deine Vaterschaft/Mutterschaft voll ausleben und geniessen kannst und gleichzeitig Deine hervorragenden Leistungsbeiträge zu unserem Projekt voll und ganz erhalten bleiben?“ Eine solche, sogenannte „Kreative Frage“, die dem Offenen Verhandeln nach dem Harvard-Konzept² entlehnt ist, stimuliert die Kreativität auf beiden Seiten, weil sie die gegenläufigen Interessen beider Seiten vorbehaltlos anerkennt. Dann finden sich vielleicht Sowohl-Als-Auch-Lösungen, die etwas mit Flexibilisierung von Arbeitszeiten, Einführung von Home-Office - Zeiten, langfristigen Ferienvereinbarungen oder ähnlichem zu tun haben. Falls aber trotz bestem Willen und genialer Kreativität auf beiden Seiten Wohlbefinden des Mitarbeiters und Wohlergehen des Unternehmens sich auf die Dauer nicht vereinbaren lassen, ist eine Trennung angesagt. Die ist dann für beide Teile besser, gemäss dem Motto: Lieber ein Ende mit Schrecken als ein Schrecken ohne Ende.



Deshalb die Empfehlung: Fragen Sie sich immer wieder regelmässig und erst recht, wenn von Ihnen eine Führungshandlung gefragt ist: Was bedeutet hier und jetzt Wohlergehen des Unternehmens, und was macht das Wohlbefinden des Mitarbeiters aus? Wie kann ich, wie können wir zusammen, beides miteinander maximal fördern? Was gibt es dafür an kreativen Sowohl-Als-Auch Lösungen?

¹ Für eine präzise Analyse, inwieweit dies bei einem Mitarbeiter tatsächlich gegeben ist, habe ich das Online Tool „awarmem® Motivatoren-Spiegel“ entwickelt und im Einsatz. Siehe auf <http://www.awareman.ch>.

² Als Partner und Senior Associate Consultant von Egger, Philips + Partner AG, <https://www.eggerphilips.ch>, trainiere und berate ich Organisationen und Individuen darin seit Jahrzehnten.

Unterscheide zwischen...

3. ... „Sach-Bezug“ und „Menschen-Beziehung“

Kennen Sie so etwas? Leiterin eines Redaktionsteams zum Autor einer User-Anleitung: „Dieser Text ist völlig unbrauchbar!“. Was oder wen meint die Leiterin eigentlich? Was wird hier miteinander verwechselt? Mit welcher Wirkung?

Beim Lesen der ersten beiden Unterscheidungen ist Ihnen vermutlich aufgefallen, dass sie miteinander verwandt sind. „Projekte leiten“ hat offenbar direkt mit dem „Wohlergehen des Unternehmens“ zu tun. Das „Wohlbefinden des Mitarbeiters“ rückt ins Zentrum der Betrachtung, wenn wir „Menschen führen“ sollen. Und hoffentlich auch wollen! Wenn uns das Wohlbefinden uns anvertrauter Menschen nämlich nicht am Herzen liegt, was durchaus der Fall sein kann, weil wir eben mehr an „Dingen“ als an „Menschen“ interessiert sind, dann sollten wir die Aufgabe, Menschen zu führen, möglichst rasch wieder abgeben und jemand anderem überlassen, der dafür von seinen Neigungen und Interessen her besser geeignet ist als wir!³ Und damit soll keinerlei Werturteil über irgendjemanden gesprochen werden. Wir Menschen sind unterschiedlich, und deshalb leben wir in einer arbeitsteiligen Wirtschaft und Gesellschaft. Nicht jeder ist dafür gemacht, andere Menschen zu führen, ebenso wenig wie alle gleichermaßen zum Piloten geeignet sind. Und da sind wir schon mitten drin in unserer nächsten Unterscheidung:

Ein Flugkapitän muss erstens „sachgerecht“ ein Flugzeug starten, navigieren und landen. Zweitens muss er „menschengerecht“ seine Crew an Bord führen. Zum Flugzeug hat er einen „Sachbezug“. Mit den Crew-Members verbindet ihn eine „Beziehung“. Was steckt hinter dieser Unterscheidung und welche praktischen Konsequenzen lassen sich daraus ableiten? Wir Menschen sind etwas anderes als „tote“ Gegenstände. Wir sind „lebendig“, und das merken wir daran, dass wir Gefühle und Gedanken, Erinnerungen und Erwartungen, Wünsche und Ängste, Vorlieben und Abneigungen haben. Unsere innere Lebendigkeit können wir mit unseren Sinnen auf etwas - z.B. eine Landebahn, eine Whatsapp-Message, einen Fahrplan - lenken.

Das nennen wir „Aufmerksamkeit“. In den genannten drei Beispielen lenken wir unsere Aufmerksamkeit auf ein „Etwas“, auf eine „Sache“. Dazu sagen wir „Sach-Bezug“. Wenn wir aber einen anderen Menschen anschauen, dann trifft unsere Aufmerksamkeit auf einen „Jemand“. Was ist der Unterschied zwischen einer „Sache“ und einem „Jemand“? Von einer „Sache“ kann alles Mögliche wieder zurückkommen, aber eines niemals: Aufmerksamkeit. Der andere Mensch aber, den wir anschauen, blickt zu uns zurück. Er schickt uns seine Aufmerksamkeit. Es findet ein Austausch von Aufmerksamkeit statt. Diesen Aufmerksamkeitsaustausch nennen wir im Unterschied zum einseitigen „Sach-Bezug“ zu Recht zwischenmenschliche „Beziehung“.



³ Auf meinem awaremem® Motivatoren-Spiegel wird dies sofort und eindeutig sichtbar.

Wann immer wir mit Menschen zu tun haben, also nicht nur beim Führen von Mitarbeitern, geht es gleichzeitig um (materielle oder immaterielle) „Sachen“ und um „Beziehungen“ zwischen beteiligten Personen. Die grosse Herausforderung im Zusammenleben und Zusammenarbeiten mit unseren Artgenossen besteht darin, beidem - und eben nicht nur einem von beidem! - gerecht zu werden. Das schaffen wir nur, wenn es uns gelingt, jeweils zu unterscheiden: Was ist hier „Sache“ und was ist

„Beziehung“? Der Schlüssel dazu lautet: Alles, was wir mit Dingen tun - beispielsweise einen Termin nicht einhalten - ist „Sache“. Alles, was wir dadurch anderen Menschen antun - ihn in arge Bedrängnis für die eigene Termineinhaltung bringen - ist „Beziehung“. Wie wir mit „Sachen“ umgehen, ist „Sache“. Wie wir Menschen behandeln, und wie Menschen sich von uns behandelt fühlen, das ist „Beziehung“.



Deshalb die Empfehlung: Fragen Sie sich bei allem, was Sie sagen, was Sie tun und was Sie unterlassen, nicht nur: Ist es „sachgerecht“? Fragen Sie sich auch: Ist es „menschengerecht“? Letzteres wird Ihnen sofort offenbar werden, wenn Sie sich weiter fragen: Wie fühlt sich dieser Mitarbeiter dadurch von mir behandelt? Wie würde ich mich an seiner Stelle behandelt fühlen? Wie könnte ich sowohl sachgerecht sprechen und handeln und gleichzeitig erreichen, dass sich der Mitarbeiter gut behandelt fühlt? Wie kann ich verhindern, dass sich nicht andere Mitarbeiter dabei schlecht behandelt fühlen?

Unterscheide zwischen...

4. ... hierarchischem Gefälle und menschlicher Gleichstellung

Kennen Sie so etwas? Ein CEO im reifen Alter und eine junge Mitarbeiterin warten nebeneinander im Erdgeschoss vor der Lifttüre. Als diese sich öffnet, schreitet der CEO als erster hinein, wobei er die ganze Breite der Lifttüre ausfüllt. Noch während die junge Mitarbeiterin ihm in den Lift folgt, drückt der CEO den Knopf für die oberste Etage, wo er sein Büro hat. Hat sich dieser CEO „Chef-like“ verhalten? Was hat er mit seinem Verhalten der jungen Mitarbeiterin auf der Beziehungsebene - siehe die vorherige Unterscheidung - mitgeteilt? Was für eine Kultur wird von diesem CEO gepflegt?

In den weitaus meisten Organisationen, seien es Wirtschaftunternehmen, staatliche Behörden oder kulturelle Einrichtungen, gibt es noch immer Hierarchien mit sehr vielen, die „unten“, nicht so vielen, die „in der Mitte“ und wenigen, die „oben“ angesiedelt sind. Dass dies nicht immer und überall so sein muss, hat Frederic Laloux in seinem bahnbrechenden Buch „Reinventing Organizations“⁴ nachgewiesen. Der Autor untersuchte systematisch 12 in Europa und in den USA ansässige, teilweise global tätige Organisationen mit Belegschaften von 90 bis 40'000 Personen. Er konnte aufzeigen, wie diese sehr erfolgreich bei gleichzeitig extrem hoher Mitarbeiter-Zufriedenheit herkömmliche Hierarchien durch Selbstführung, ganzheitlichem Einsatz der in ihnen arbeitenden Menschen und Ausrichtung auf einen evolutionären Sinn ersetzt haben. Immer mehr Organisationen und Or-

ganisationseinheiten probieren neue Führungskonzepte aus, die ohne starre Macht-Pyramiden auskommen. Gleichwohl sind hierarchisch strukturierte Organisationen immer noch die Regel.

Hierarchie ist in dem Moment gegeben, wo ein Machtgefälle vorliegt. Wenn Sie auf dem Patientenstuhl in Rückenlage gebracht vom Zahnarzt eine Injektion erhalten, hat er Macht über Sie, ebenso wie ein Pilot, der Ihnen angesichts starker Turbulenzen befiehlt, den Sitzgurt straff zu ziehen. Warum haben Sie keine Mühe damit, sich vom Zahnarzt eine Injektion geben zu lassen oder die Anweisung des Piloten zu befolgen? Weil Sie annehmen, dass beides zu Ihrem Nutzen geschieht. Menschen unterstellen sich freiwillig einer Übermacht, wenn sie annehmen, dass diese ihnen hilft, Schaden von ihnen abwendet oder Nutzen bringt.

⁴ Verlag Franz Vahlen, München 2015

Als offizielle Führungskraft verfügen Sie über mehr Macht als die Ihnen „unterstellten“ Mitarbeiter: Sie verfügen vermutlich über „Weisungsbefugnis“, „Entscheidungskompetenz“, „Budgets“ und vielleicht noch mehr. Damit diese Macht bei Ihren Mitarbeitern auf Akzeptanz stösst, sind zwei ergänzende Elemente nötig. Erstens eine Dienen-Motivation - übrigens die wörtliche Bedeutung von „Demut“ (De-Mut = Dienen-Motivation) - analog dem Zahnarzt gegenüber Patienten oder Piloten gegenüber Passagieren. Sie gebrauchen Ihre Macht für das Wohlbefinden Ihrer Mitarbeiter und das Wohlergehen Ihres Unternehmens, das Ihnen die Machtposition verliehen hat. Hier begegnet uns die zweite Unterscheidung dieses Ratgebers wieder. Wenn Sie Ihre Macht nicht im Sinne dieser beiden Stossrichtungen, den eigentlichen „Chefs“ aller Führungskräfte, gebrauchen, sondern für Ihren eigenen Vorteil missbrauchen, dann verlieren Sie die Legitimation zu führen und folgerichtig auch die Akzeptanz der Geführten. Herrschen („Vorgesetzter“ sein) ist ein Recht, Dienen („Betreuer“ oder „Coach“ oder „Förderer“ sein) die damit einhergehende Pflicht.

Doch damit nicht genug: Abgesehen von Herrschen und Dienen im Rahmen der Erfüllung von Aufgaben, sind Sie und Ihre Mitarbeiter Angehörige der Gattung Homo Sapiens, also Menschen, und damit beide ausgestattet mit Ihrer vollen Menschenwürde. Menschlich gesehen hat niemand das Recht, sich über andere Menschen zu stellen, und niemand die Pflicht, sich menschlich

unterordnen zu lassen. Insofern wir Menschen sind, begegnen wir einander auf Augenhöhe. Als „Chef“ sind Sie nicht nur „Vorgesetzter“ und „Betreuer“ sondern auch „Kollege“ Ihres Mitarbeiters. Je klarer und tiefer Sie diese Unterscheidung zwischen hierarchischem Gefälle (Recht mit Pflicht) einerseits und davon unberührter menschlicher Gleichstellung andererseits in Ihrem Denken und Fühlen verankern, desto wirkungsvoller in der Sache und angenehmer in der Beziehung (siehe Unterscheidung 3 dieses Ratgebers) können Sie Mitmenschen führen. Die Übertragung eines in der Sache begründeten Machtgefälles auf die Beziehung von Mensch zu Mensch ist eine Führungssünde schlimmster Sorte und produziert auf die Dauer verheerende Folgen (z.B. die Abwanderung der besten Leute). Der CEO in obigem Beispiel hat sich ihrer schuldig gemacht.



Deshalb die Empfehlung: Wann immer Sie mit einem Mitarbeiter zu tun haben, fragen Sie sich: *Wie kann ich am besten meine drei Chef-Rollen - Vorgesetzter, Betreuer, Kollege - leben? Welche dieser Rollen steht jetzt, in dieser Situation, im Vordergrund? Welche Rollen treten in den Hintergrund? Wenn ein Mitarbeiter mich um Rat fragt, bin ich in erster Linie als „Betreuer“ gefragt. Wenn ich über den Einsatz eines Mitarbeiters entscheiden muss, bin ich vor allem als „Vorgesetzter“ gefordert. Wenn ich mich beim Mittagessen mit einem Mitarbeiter über Ferienpläne unterhalte, sind wir „Kollegen“. Was spricht dagegen, dass Sie dieses Verständnis von Ihren gleichzeitig drei Rollen - Vorgesetzter, Betreuer und Kollege - mit Ihren Mitarbeitern besprechen? Bitten Sie Ihre Mitarbeiter, Sie daran zu erinnern, falls dies aus deren Sicht mal nötig oder hilfreich sein könnte! Gerade dadurch demonstrieren Sie, dass Sie es mit diesen drei Rollen ernst meinen.*

Unterscheide zwischen...

5. ... „Hygiene“ und „Motivation“

Kennen Sie so etwas? Während mehrerer Jahre anhaltenden Wachstums erhielten die Piloten einer Airline Jahr für Jahr eine Gehaltserhöhung. In einer Mitarbeiterbefragung gaben sie mehrheitlich an, mit Ihrem Salär sehr zufrieden zu sein. Mit diesem Ergebnis als Begründung beschloss die Geschäftsleitung der Airline, im folgenden Jahr keine Salärerhöhung zu gewähren, obwohl das geschäftliche Wachstum (Umsatz und Gewinn) ungebremst weiterging. Wie glauben Sie, haben die Piloten auf diesen Management-Entscheid reagiert? Und warum? Was hat die Geschäftsleitung hier falsch interpretiert?

Wir Menschen funktionieren nun einmal so: Was immer wir gewohnt sind, halten wir für selbstverständlich. Wenn wir regelmässige Gehaltserhöhungen gewohnt sind, halten wir eine nächste Erhöhung für selbstverständlich. Wenn wir über Jahre hinweg in Wohlstand leben, nehmen wir diesen Lebensstandard für selbstverständlich. Alles, was eine Verringerung bedeutet gegenüber dem, was wir gewohnt sind, empfinden wir als Verlust oder als Strafe. Erschwerend kommt noch hinzu, dass die meisten Menschen einen Verlust 2,4 mal so hoch gewichten wie einen gleich grossen Gewinn. (Wenn Ihnen jemand CHF 100.-- stiehlt, muss Ihnen jemand anderer CHF 240.-- schenken, damit der Diebstahl Sie nicht mehr schmerzt.) Kein Wunder also, dass negative Ausschläge gegenüber einem gewohnten Standard böses Blut machen. Der für selbstverständlich genommene Standard ist so etwas wie „Hygiene“. Alles darunter wird als „unhygienisch“ empfunden und wirkt demotivierend. Eine Erhöhung des Standards erfreut nur für kurze Zeit, eben bis man sich auch daran gewöhnt hat. Fragen Sie sich einmal selber: Wie lange liegt meine letzte Lohnerhöhung zurück? Freue ich mich noch heute darüber, oder ist das für mich unterdessen zum Normalzustand geworden? Das gleiche gilt für einstmals neue (luxuriösere) Autos, neue (coolere) Smartphones oder neue (geräumigere) Wohnungen. Der Psychologe Frederic Herzberg nannte dieses Phänomen den „eskalierenden Nullpunkt“.

Leider glauben viele Führungskräfte, dass gewohnte Standards irgendetwas mit Motivation zu tun hätten. Wenn sie allerdings plötzlich unterschritten werden, dann wirkt dies immer massiv demotivierend! Herzberg erforschte vor einem halben Jahrhundert, was die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitern ausmacht. Seine Erkenntnisse gelten noch heute:

Bewusst oder unbewusst stellen sich Menschen am Arbeitsplatz - also auch Sie als Führungskraft - immer wieder zwei Fragen: „Werde ich hier gut behandelt?“ („Am I treated well?“) und „Werde ich hier gut gebraucht?“ („Am I used well?“). Ja, wir Menschen wollen gebraucht werden, wir wollen uns nützlich machen. Wir wollen aber auch gut behandelt werden, denn wenn wir uns zwar gut gebraucht aber schlecht behandelt fühlen, dann fühlen wir uns nicht gebraucht sondern missbraucht, nicht genutzt sondern ausgenutzt. Hier begegnet uns die dritte Unterscheidung dieses Ratgebers wieder: Die Beziehung zu uns wird verletzt. Wir fühlen uns als Menschen nicht mehr gewürdigt. Und genau dies ist eine Frage der „Hygiene“, nicht der „Motivation“.



Das bedeutet für alle Führungspersonen: Es genügt leider nicht, mit Mitarbeitern gelegentlich anständig, fair, freundlich, aufmerksam, rücksichtsvoll umzugehen. Man muss mit ihnen immer, „standardmässig“ so umgehen, denn wenn man aus einer Laune heraus einmal ausfällig, unfreundlich oder rücksichtslos wird, ist das für den Mitarbeiter zutiefst „unhygienisch“. Weil jedoch auch Führungspersonen nur Menschen sind, kann dies natürlich schon mal vorkommen. Dann ist es die „hygienische“ Pflicht des Führenden, sich beim Mitarbeiter zu entschuldigen. Andernfalls wird die Mensch-zu-Mensch-Beziehung massiv Schaden nehmen.

Was aber ist dann eigentlich „Motivation“? Ist es nicht Aufgabe des Chefs, seine Leute zu motivieren? Zum Beispiel mit finanziellen oder anderen Anreizen? Dazu meinte schon Herzberg: I call this the kick in the ass method. (Ich nenne das die Arschtritt-Methode). If you kick somebody in his ass he will certainly move, but he is not motivated. (Wenn Sie jemanden in den Arsch treten, wird er sich sicherlich bewegen, aber motiviert ist er nicht.) Motiviert sein heisst von innen bewegt sein („intrinsische“ Motivation). Als Leistungserbringer fahren Menschen dann zur Vollform auf, wenn sie ihre inneren Treiber - Neigungen, Interessen, Werthaltungen - , sogenannte „Motivatoren“ zum Einsatz bringen können.



Deshalb die Empfehlung: Sprechen Sie mit Ihren Mitarbeitern immer wieder über ihre Motivatoren! (Beispiel: Was macht Dir bei diesem Projekt am meisten Freude?) Ziehen Sie eventuell den awaremem® Motivatoren-Spiegel (siehe Fussnoten 1 und 3) zurate! Motivatoren sind „Sp(i)rit“ für Leistung. Geben Sie einem Mitarbeiter möglichst solche Aufgaben, die von seinen Motivatoren gut mit Treibstoff versorgt werden! Behandeln Sie Ihre Mitarbeiter stets „hygienisch“, und zwar unabhängig von ihren Leistungen. Vor allem aber erwarten Sie nicht, dass Mitarbeiter Ihre hygienische Umgangsweise mit besonderen Leistungen belohnen. Dafür sind deren Motivatoren zuständig. Und Ihr Job ist es, diese zu kennen und für die Erfüllung von Aufgaben einzusetzen. So verheiraten Sie das „Wohlbefinden Ihrer Mitarbeiter“ mit dem „Wohlergehen Ihres Unternehmens“

Unterscheide zwischen...

6. ... Fakten und Interpretationen

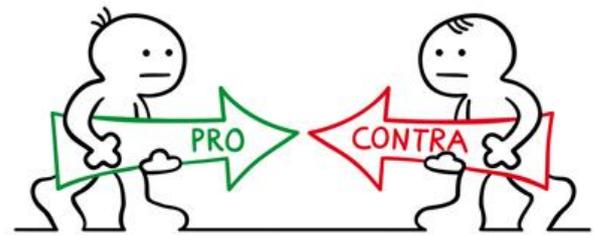
Kennen Sie so etwas? Eine Mitarbeiterin ist über mehrere Tage hinweg extrem spät zur Arbeit erschienen und hat ihr Büro am Abend früher als sonst verlassen. An der wöchentlichen Teamsitzung wirkte sie ziemlich teilnahmslos und innerlich abwesend. Beim Vorbeigehen hörten Sie aus ihrem Munde, als sie sich mit einer Kollegin unterhielt, das Wort „Scheissprojekt“. Sie versuchen, sich aus all dem einen Reim zu machen. In Ihrem Kopf entsteht eine Geschichte. Sie lautet: Die Motivation der Mitarbeiterin ist im Keller! Warum wohl? Warum findet sie ihr Projekt „Scheisse“? Was ist geschehen, weshalb sie so demotiviert ist? Könnte es sein, dass ihre Geschichte herzlich wenig mit der wahren Geschichte zu tun hat?

Wir Menschen können gar nicht anders, als die Informationen, die wir erhalten, so zu verknüpfen und mit eigenen Gedanken zu ergänzen, dass daraus ein für uns sinnvoller Zusammenhang entsteht. Wir sind von Natur aus Geschichten Erzähler. Das macht ja gerade unsere Intelligenz aus. Was aber, wenn unsere Geschichte nicht zutrifft, weil unsere Wahrnehmungen selektiv und ver-

zerrt sind und unsere Gedanken auf falschen Annahmen beruhen? Angenommen die wahre Geschichte für obiges Beispiel wäre die folgende: Die Mitarbeiterin ist Mutter eines zweijährigen Kindes, das zur Zeit eine schwere Grippe hat. Die Mutter der Mitarbeiterin und Grossmutter des Kindes hat sich widerwillig bereit erklärt, ihr Enkelkind zu hüten, aber nur während der Arbeitszeit ihrer Tochter, keine Minute länger. Der Ehemann und

Vater des Kindes kann auch nicht einspringen, weil er sein derzeitiges „Scheissprojekt“, so die Mitarbeiterin zu ihrer Kollegin, in seiner Firma nicht im Stich lassen darf. Die Mitarbeiterin ist darüber sehr verärgert und macht sich während der Arbeitszeit Sorgen um ihr krankes Kind. Die Fakten in beiden Geschichten sind die gleichen, aber die beiden Geschichten sind sehr unterschiedlich. Besonders krass treten solche Unterschiede zutage, wenn zwei Konfliktparteien, zum Beispiel zwei Mitarbeiter, die miteinander in einen Streit geraten sind, ihre jeweiligen Geschichten erzählen. Das Schlimme daran ist, dass beide Geschichten durchaus plausible klingen. Statt sich zu fragen, welcher der beiden Geschichten Sie jetzt glauben sollen, bringt es mehr, beide Geschichten als das zu nehmen, was sie sind: als Geschichten.

Aus Geschichten die Fakten herauszuschälen und diese nüchtern zu betrachten, ist nicht ganz einfach. Es erfordert eine gewisse Disziplin im scharfen Denken. Wenn man sich von starken Emotionen hin- und mitreissen lässt, wird das wohl kaum gelingen. Dass beim Hören oder Ausdenken von Geschichten Emotionen hochkommen, ist unvermeidlich. Vielleicht kann man sich aber darin üben, sie als solche wahrzunehmen, ja sogar anzunehmen anstatt sie zu unterdrücken, aber mit kühlem Kopf von den Fakten zu trennen.



Deshalb die Empfehlung: Unterscheiden Sie zwischen blossen „Fakten“ und deren „Interpretationen“, die aus Fakten eine Geschichte machen. Prüfen Sie in Ihrem eigenen Kopf: Was genau habe ich gesehen, gehört, gelesen - und was nicht? Was sind Gedanken, die ich mir dazu selber mache? Wie kann ich prüfen, ob meine Gedanken dazu der Wirklichkeit entsprechen? Die gleichen Fragen zu stellen macht Sinn, wenn Sie von anderen - Mitarbeitern, Kollegen, eigene Chefs - eine „Geschichte“ hören. Was daran sind nachvollziehbare oder überprüfbare Fakten? Was daran sind Interpretationen des Geschichtenerzählers? Zwischen „Fakten“ und „Interpretationen“ zu unterscheiden ist Präventivmedizin gegen voreilige Schlüsse und ungerechte Verurteilungen. Damit schonen Sie nicht nur Ihre eigenen Nerven sondern ersparen sich selbst und anderen, namentlich ihren Mitarbeitern, sehr viel unnötige Aufregung und das Klima vergiftenden Ärger.

Unterscheide zwischen...

7. ... der Kunst des Sendens und der Kunst des Empfangens

Kennen Sie so etwas? Salärverhandlungen stehen an. Ein Mitglied des Consulting-Teams erwartet auf Grund seiner hervorragenden Leistungen in einem für die Reputation der Firma wichtigen Projekt einen ausserordentlichen Saläranstieg. Sein Chef befürchtet, dass so etwas bei anderen Team-Mitgliedern ebenfalls zu hohen Lohnforderungen führen könnte, wofür allerdings sein Budget bei weitem nicht reichen würde. Also bereitet er die Lohnverhandlung so vor, dass er dem Mitarbeiter mit „klaren und starken Argumenten“ erst einmal den Wind aus den Segeln nehmen möchte. Er beginnt das Verhandlungsgespräch mit einer Auflistung von Argumenten, warum eine drastische Erhöhung des Mitarbeiter-Salärs nicht in Frage kommt. Welche Wirkung hat dieses Vorgehen auf den Mitarbeiter? Und warum? Welches Vorgehen könnte bei gleicher Faktenlage besseres bewirken?

Viele Führungskräfte haben ein ausgesprochenes „Sendungsbewusstsein“. Sie glauben, es sei ihre primäre Aufgabe, zu verkünden, zu erklären, Ansaugen zu machen, Befehle zu erteilen, mit einem Wort: zu senden. Dann gibt es noch das Sprich-

wort: „Wer fragt, der führt.“ Fragen alleine sind jedoch ein zwei-schneidiges Schwert. Genau damit kann man nämlich Gesprächspartner manipulieren. Mit Suggestivfragen, Fangfragen, Verhörfragen kann man andere Menschen dorthin treiben,

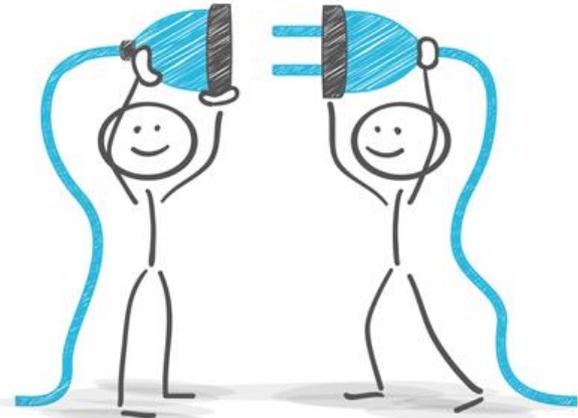
wo man sie haben möchte. Mit geschickter Fragetechnik kann man andere Menschen klein und hässlich und sich selbst gross und mächtig machen, somit ein „unhygienisches“ Machtgefälle von Mensch zu Mensch erzeugen.

Fragen sind hingegen Gold wert, wenn sie von offenem, ehrlich interessierten, aufmerksamen Zuhören gefolgt werden. Fragen sind wie das Graben eines Stollens in einem Gold-Bergwerk. Zuhören ist dann das Einsammeln und Bergen des Goldes. Was ist eigentlich Zuhören? Zuhören ist nicht einfach Schweigen. Es ist auch nicht Abwarten, bis man selber zu Wort kommt. Es ist schon gar nicht die gedankliche Vorbereitung dessen, was man als nächstes selber sagen möchte. Zuhören ist innerlich engagiertes Mitgehen mit dem Gesprächspartner. Der Kopf geht mit und fragt: Was denkst Du? Das Herz geht mit und fragt: Wie fühlst Du Dich dabei? Dazu muss man regelrecht auf Empfang schalten. Meistens sind wir auf Senden geschaltet. Wenn wir zuhören wollen, müssen wir mental auf Empfang umschalten. Das ist so ähnlich wie die Schubumkehr beim Flugzeug unmittelbar nach der Landung.

Zuhören ist mehr eine Frage des Lassens als des Machens. Wir müssen für die Dauer der Zuhörens loslassen von unseren eigenen Anliegen, es eine Zeit lang parkieren, alles reinlassen, was an unser Ohr dringt, und alles zulassen, was dabei zutage tritt. Es geht zunächst ums Verstehen, noch ohne

zu bewerten. Zuhören heisst: sich vom Gesprächspartner bewegen zu lassen, nicht den Gesprächspartner bewegen. Letzteres geschieht beim Senden. Empfangen dagegen ist Bewegt werden, also passiv und nicht aktiv.

Die Steigerung von Hören ist Hinhören. Offenes, vorurteilsfreies Hinhören steigert sich zum Zuhören - im Sinne von zugewendetem, empathischem, aufmerksamen Hinhören. Hinhören mit Vor-Verurteilungen dagegen entartet zum Verhören, zu einem Schein-Zuhören, das eigentlich nur das Ziel verfolgt, den Verhörten zu überführen. Gute Führungskräfte sind Meister im Zuhören. Sie verfügen über die Souveränität, zuzuhören, zu empfangen, aufzunehmen, sich bewegen zu lassen, und dabei zu lernen.



Deshalb die Empfehlung: „Seek first to understand, and then to be understood!“ Suche zuerst zu verstehen und dann, verstanden zu werden. Die Weisheit dieses Satzes von Steven Covey - einer der „Seven Habits of Highly Effective People“ - liegt in der Reihenfolge. Die meisten Menschen, so auch Sie und Ihre Mitarbeiter, laufen mit einem ungestillten Bedürfnis herum, endlich einmal richtig verstanden zu werden. Wenn Führende dieses Bedürfnis ihrer Mitarbeiter zuerst erfüllen, dann erhöhen sie damit die Chance, dass ihre eigene Botschaft beim Mitarbeiter Gehör findet und auf fruchtbaren Boden fallen kann. Erst empfangen, dann senden, nicht umgekehrt! Zuerst fragen, dann offen, einfühlsam, echt interessiert zuhören, daraus lernen - und dann erst seine eigene, durch das Zuhören modifizierte, Botschaft übermitteln!

Unterscheide zwischen...

8. ... quantitativen Zielen und qualitativen Leistungsmerkmalen

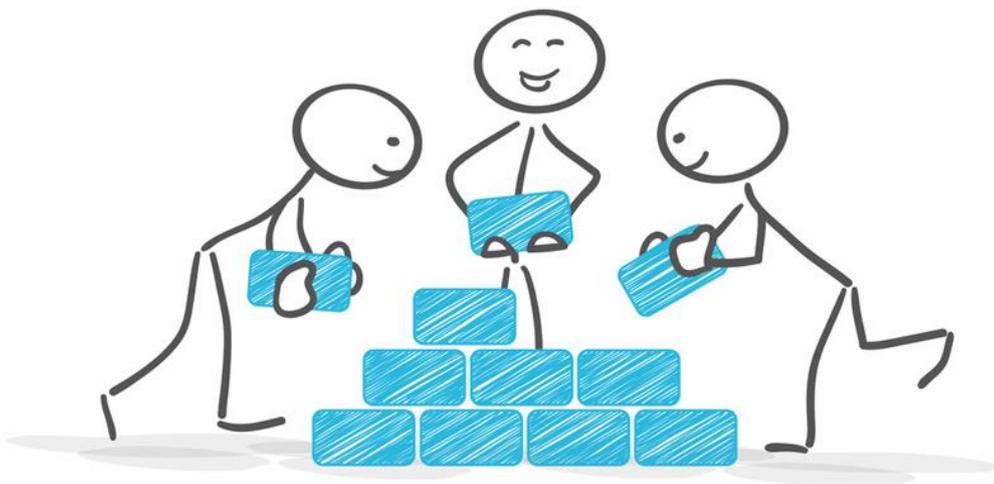
Kennen Sie so etwas? Ein namhaftes Universitätsspital in Gross Britannien hat die Anstellung eines Knie-Chirurgen aus Athen davon abhängig gemacht, ob er während einer - übrigens unbezahlten - Probezeit von drei Monaten das Ziel von 50 Knieoperationen pro Woche erreicht. Möchten Sie sich in dieser Klinik gerne einer Knieoperation unterziehen? Möchten Sie in einer solchen Klinik als Arzt tätig sein? Möchten Sie in einer solchen Klinik Ärzte führen müssen?

Management by Objectives (MbO), Führen mit Zielen, gehört seit Jahrzehnten zum kleinen Einmaleins des Führens. Solche Ziele sind meist Zahlen wie zum Beispiel Anzahl verrechenbarer Stunden, verkaufter Produkte, getätigter Besuche. Zahlen haben den Vorteil, dass sie so präzise und eindeutig sind, dass man mit ihnen objektiv und genau vergleichen und leicht mit ihnen rechnen kann. Nicht umsonst wird immer wieder das Management-Mantra zitiert: „If you can't measure it, you can't manage it“. (Wenn man es nicht messen kann, dann kann man es auch nicht managen.) Gilt aber auch der Satz: „If you can't measure him or her, you can't manage him or her.“? (Wenn man ihn oder sie nicht messen kann, dann kann man auch ihn oder sie nicht managen?) Kann man ihn oder sie, seine oder ihre Leistungen auf Zahlen reduzieren? Hier begegnet uns die Unterscheidung Nr. 3 dieses Ratgebers, die Unterscheidung zwischen einem „Etwas“ und einem „Jemand“, wieder. Wenn ein Kapitän ein Kreuzfahrtschiff sicher von Genua nach Athen bringen soll, braucht er Zahlen (z.B. über Treibstoff, Wasservorräte, Wetterverhältnisse), aber zum Führen der Schiffsbesatzung zur Zufriedenheit der Passagiere braucht es weit mehr und etwas ganz anderes als quantitative Ziele. Entscheidend für den von Menschen erwirkten Erfolg sind letztlich qualitative Leistungsmerkmale wie - bleiben wir bei den Mitarbei-

tern des Kreuzfahrtschiffes - Freundlichkeit, Aufmerksamkeit, Hilfsbereitschaft, Geduld, multikulturelle Anpassungsfähigkeit, Charme, Humor, Höflichkeit, Geschicklichkeit.

Qualitative Leistungsmerkmale antworten nicht auf die Frage „Wie viele?“, sondern sie sind Antworten auf die Frage: „Wie sollte eine Aufgabe ausgeführt werden, damit der mit ihr beabsichtigte Effekt - z.B. auch bei schlechtem Wetter die gute Laune der Passagiere aufrecht erhalten - optimal erreicht wird?

Auch qualitative Leistungsmerkmale lassen sich, wenn auch weniger scharf oder genau als quantitative Zielsetzungen, quantifizieren: Man kann von Tag zu Tag und von Person zu Person ein „Mehr“ oder ein „Weniger“, ein „Stärker“ oder „Schwächer“ feststellen. Und das ist für die tägliche, operative Führung und Zusammenarbeit genug. Wie das Beispiel der Besatzung eines Kreuzfahrtschiffes zeigt, spielen qualitative Leistungsmerkmale vor allem in Dienstleistungen von Menschen für Menschen die für den nachhaltigen Erfolg entscheidende Rolle, entscheiden doch gerade sie über die Zufriedenheit, wenn nicht gar Begeisterung von Kunden, die dann Stammkunden werden und die Dienstleistung anderen weiter empfehlen.





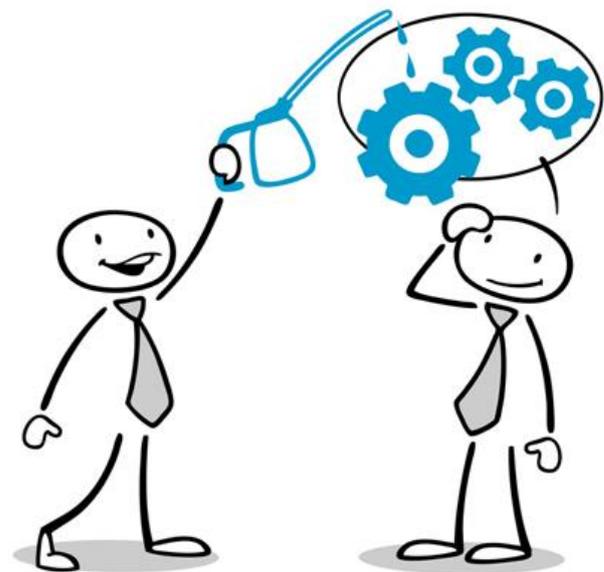
Deshalb die Empfehlung: Ergänzen Sie Führen mit quantitativen Zielen durch Führen mit qualitativen Leistungsmerkmalen! Sprechen Sie immer wieder mit Ihren Mitarbeitern über die Wirkungen, z.B. die Nutzen eines externen oder internen Kunden, die mit dem „Was“ einer Aufgabe angestrebt werden! Klären Sie dann miteinander die „Wie’s“, mit denen diese Wirkungen am besten realisiert werden können! Beobachten Sie Ihre Mitarbeiter im Hinblick auf die gemeinsam definierten qualitativen Leistungsmerkmale! Holen Sie sich Feedback von Kunden Ihrer Mitarbeiter! Beurteilen Sie Arbeitserzeugnisse Ihrer Mitarbeiter (z.B. Texte, Präsentationen) im Hinblick auf die zuvor identifizierten qualitativen Leistungsmerkmale! Und wenn Sie dann erkennen, dass ein Mitarbeiter solche Leistungsmerkmale stark verwirklicht hat, versäumen Sie es nicht, ihn dafür - mit Nennung der gezeigten Leistungsmerkmale - verbal anzuerkennen, also ein professionelles Lob auszusprechen. Sie werden staunen, wie dies zu weiteren Leistungssteigerungen im Sinne der qualitativen Leistungsmerkmale führen wird.⁵

Unterscheide zwischen...

9. ... vorwurfsvollem Tadel und unterstützender Kritik

Kennen Sie so etwas? Sie sitzen in einem gepflegten Restaurant und bestellen etwas von der Speisekarte. Nach einiger Zeit bringt die Kellnerin lächelnd das Essen, leider nicht das, was Sie bestellt haben. Sie lassen das Essen zurückgehen und erhalten wenig später das von Ihnen bestellte Essen. Der Gesichtsausdruck der Kellnerin hat sich unterdessen jedoch merklich verfinstert. Warum? Weil sie in der Küche vom Chef des Service schäumend „zusammengeschissen“ wurde. Und warum tat er das? Erstens, weil er wütend war, und zweitens, weil er hoffte, dass sein Wutausbruch eine Wiederholung der Fehlleistung seiner Kellnerin verhindern würde. Ob sich seine Hoffnung wohl erfüllen wird?

In dieser Geschichte kommen zwei Dinge zusammen, die wir nicht ignorieren dürfen: Wenn Mitarbeiter Fehler machen, die schädliche Konsequenzen haben, dann ist es nur natürlich, dass sich Chefs darüber ärgern. Chefs sind eben auch nur Menschen. Dazu kommt auch noch der in unserer - und nicht nur in unserer - Kultur tief verwurzelte Glaubenssatz, dass Fehlleistungen bestraft werden müssen, damit der „Sünder“ für seine Fehlleistung sühnt und dadurch von künftigen „Sünden“ abgeschreckt wird. Unsere religiöse Vergangenheit, das herkömmliche Militärwesen und der traditionelle Schulbetrieb haben diesen Glaubenssatz womöglich bis in unsere eigene Erziehung hineingetragen. Lässt er sich auch auf die Führung und Zusammenarbeit in Organisationen des 21. Jahrhunderts anwenden? Wohl kaum!



⁵ Führen mit qualitativen Leistungsmerkmalen ist der Kern des von mir entwickelten „Leadership by Appreciation“ (LbA) und meines Angebotes „Wertschöpfung durch Wertschätzung“, siehe unter http://www.awareman.ch/wertschoepfung_durch_wertschaetzung.php

Keine Frage, es gehört zu den Aufgaben einer Führungskraft, dafür zu sorgen, dass Fehlleistungen und Fehlverhaltensweisen, die Schaden anrichten, korrigiert werden und künftig ausbleiben. Woraus allerdings auch folgt, dass Fehler, wenn sie keinen Schaden anrichten, wesentlich toleranter angegangen werden können. Wenn es aber darum geht, schädliche Fehler zu korrigieren, kommen einmal mehr die Unterscheidungen zwischen „Wohlergehen des Unternehmens“ und „Wohlbefinden des Mitarbeiters“ (Nr.2) sowie zwischen „Sache“ und „Beziehung“ (Nr.3) zum Zug. Die Korrektur von Fehlern ist „Sache“ und dem „Wohlergehen des Unternehmens“ geschuldet. Die Kommunikation mit dem Mitarbeiter ist „Beziehung“ und berührt, ob man will oder nicht, sein Wohlbefinden, denn Kritik kratzt am Selbstwertgefühl.

Niemand hört gerne Kritik, es sei denn, die kritisierende Person verfügt über die fachliche Kompetenz und hat die ehrliche Absicht, der kritisierten Person Nutzen zu bringen. Fehlt die fachliche Kompetenz, wird die Kritik nicht ernst genommen. Fehlt die Absicht, Nutzen zu bringen, wird die Kritik nicht angenommen. Ist aber beides gegeben, wird Kritik zur „Führungs-Dienstleistung“ und der Mitarbeiter zum „Kunden“. Vielleicht sind Sie selber als Mitarbeiter schon einmal in den Genuss einer solchen Führungs-Dienstleistung gekommen. Eine so verstandene Kritik dient ausschliesslich dem Zweck, den Mitarbeiter auf seinem Gebiet (noch) erfolgreicher zu machen. Ideal ist es, wenn Sie in einem Kritikgespräch auf vorher gemeinsam definierte, qualitative Leistungsmerkmale zurückgreifen können.



Deshalb die Empfehlung: Warten Sie mit Kritik-Gesprächen, bis Ihr Ärger wieder verflogen ist! Denken Sie an Ihre grundsätzliche Wertschätzung des Mitarbeiters! Rufen Sie sich positive Erfahrungen ins Gedächtnis, die Sie mit dem Mitarbeiter gemacht haben! Verzichten Sie, wenn möglich, auf eine direkte Konfrontation des Mitarbeiters mit Ihrem negativen Urteil! Stellen Sie besser Fragen wie: „Was hast Du mit Deinem Vorgehen beabsichtigt?“ „Inwiefern siehst Du darin das Leistungsmerkmal XY verwirklicht, auf das wir uns verständigt hatten?“ „Könnte es sein, dass Du eine stärkere Wirkung erzielst, wenn Du...?“

Durch solche Fragen wird der Mitarbeiter mit erhöhter Wahrscheinlichkeit selber, von sich aus, Schwachstellen seiner Leistung erkennen, Korrekturen anbringen und eigene Verbesserungsvorschläge machen. So kann er mit intaktem Selbstwertgefühl und gesteigerter Motivation erneut ans Werk gehen.

Unterscheide zwischen...

10... Nutzen erbringen und Nutzen einfordern

Kennen Sie so etwas? Eine Chefin klagt: Wenn ich so weiter mache, dann lande ich noch im Burnout. Als Chefin bin ich hier Mädchen für alles. Ich springe ständig von Mitarbeiter zu Mitarbeiter und kümmere mich um deren Probleme. Dabei helfe ich, wo ich kann. Und wer hilft mir? Kürzlich hat mich ein Mitarbeiter alle paar Minuten um Rat gefragt. Da bin ich ausgerastet und habe ihm gesagt: „Wenn Du alle paar Minuten zu mir kommst, kann ich den Job genauso gut selber machen!“ Übertreibt es diese Chefin vielleicht mit ihren so enorm fürsorglichen „Führungs-Dienstleistungen“? Ist es ihre Aufgabe, ihre Mitarbeiter zu bemuttern? Werden diese nicht gerade dadurch zu unselbständigen, unmündigen Kindern gemacht? Fördert sie damit ihre Mitarbeiter?

Führen ist nicht nur ein Geben sondern auch ein Nehmen! Führende sollen zwar Geführten Nutzen bringen, sie fördern, sie unterstützen, sie erfolgreich, sie zu ihren „Kunden“ machen, aber das darf keine Einbahnstrasse sein. Mitarbeiter sollen und dürfen auch ihren Chefs Nutzen bringen, also ihre Chefs zu ihren Kunden machen. Und worin besteht

der primäre Kundennutzen jedes Chefs? In der Regel in einer Entlastung. Würde ein Mitarbeiter seinen Chef nicht irgendwie oder irgendwo entlasten, dann bräuchte der Chef den Mitarbeiter eigentlich nicht. Nicht umsonst steht in praktisch allen Führungshandbüchern, dass es beim Führen ums Delegieren geht. Es ist folglich nur legitim,

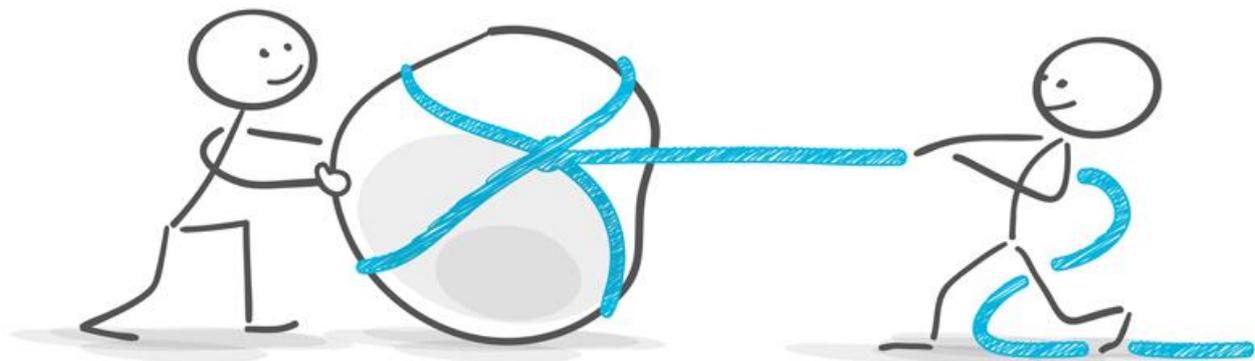
wenn Chefs von ihren Mitarbeitern einen klaren, gemeinsam definierten Entlastungsnutzen einfordern.

Wann aber ist für eine Führungsperson ein echter Entlastungsnutzen erbracht? Wenn der Mitarbeiter ihm Arbeit abnimmt? Viele Mitarbeiter glauben das, aber es ist nur die halbe Wahrheit. Entlastet fühlt sich die Führungsperson wirklich erst dann, wenn sie das Thema vergessen kann, weil sie es beim Mitarbeiter in den besten Händen weiss. Die Hauptüberforderung der in unserer heutigen, durch allgegenwärtige Informations- und Kommunikationstechnologie, Tempodruck und sich beschleunigendem Wandel gekennzeichneten Arbeitswelt tätigen Menschen liegt weder in der Schwierigkeit der Aufgaben noch im Arbeitsvolumen. Sie liegt vielmehr in der Anzahl „Baustel-

len“ (Themen, Projekte), die alle mehr oder weniger gleichzeitig unsere Aufmerksamkeit beanspruchen. Für Führungskräfte gilt dies in ganz besonderem Masse, wie Sie vielleicht selber nachempfinden können. Einen Mitarbeiter, der Ihnen versichern kann: „Weißt Du was, diese Baustelle kannst Du getrost vergessen, denn ich habe die volle Aufmerksamkeit drauf. Ich werde, wenn nötig, die Initiative ergreifen und übernehme die volle Verantwortung!“, werden Sie nur schwer ziehen lassen! Er hat sich für Sie ziemlich unentbehrlich gemacht, denn er erbringt Ihnen den eigentlichen Entlastungsnutzen, der darin besteht, dass Sie das Thema tatsächlich vergessen können. Gleichzeitig hat dieser Mitarbeiter auch die drei wesentlichen, qualitativen Leistungsmerkmale (Siehe Unterscheidung Nr. 8) genannt, mit denen er Ihren Kundennutzen zu erbringen gedenkt: aufmerksam, initiativ, verantwortungsbewusst.



Deshalb die Empfehlung: Sprechen Sie mit Ihren Mitarbeitern über Ihren Entlastungsnutzen, den Sie von ihnen erwarten. Dabei ist klar, dass Mitarbeiter einen solchen erst nach einer gewissen Einarbeitungszeit erbringen können. In neue Mitarbeiter müssen Sie zuerst Zeit investieren, um nachher in den Genuss von Entlastungsnutzen zu kommen. Machen Sie Ihren Mitarbeitern deutlich, dass Ihr Entlastungsnutzen im Vergessen können besteht. Klären Sie mit ihnen die relevanten Leistungsmerkmale, die dazu beitragen (siehe oben). So verbinden Sie Delegieren mit Empowerment: Sie ermächtigen Ihre Mitarbeiter. Das wirkt auf Mitarbeiter motivierend, sofern sie sich dem gewachsen fühlen und es ihnen keine Angst macht. Deshalb können Sie einen Entlastungsnutzen nur bei Themen und Tätigkeiten erwarten, wo ein Mitarbeiter Stärken hat, also beispielsweise dort, wo er über eine weitaus höhere Fachkompetenz verfügt als Sie selbst, oder wo er etwas viel lieber macht als Sie es tun würden.



Unterscheide zwischen...

11.... Zeit-Quantität und Aufmerksamkeits-Qualität

Kennen Sie so etwas? Führungskräfte praktisch aller Organisationen könnten eine „Sammelklage“ einreichen, die da lautet: „Ich habe viel zu viele Mitarbeiter, die ich führen muss. Man verlangt von mir, dass ich für alle jederzeit ein offenes Ohr habe, stets für jeden zu einem Gespräch bereit bin, immer für sie Zeit habe. Kann mir vielleicht jemand sagen, woher ich all die viele Zeit nehmen soll?“

Führen von Mitarbeitern braucht Zeit. Das ist eine Tatsache, an der niemand vorbei kommt. Angestellte Führungskräfte werden für diese Zeit bezahlt. Wichtig ist, dass die mit Mitarbeitern verbrachte Zeit nicht als Zeit-Kosten sondern als Zeit-Investition verstanden und gestaltet wird. Man investiert beispielsweise während der Onboarding-Phase eines neuen Mitarbeiters viel Zeit in einen intensiven Austausch, um ihm nachher vertrauen zu können, dass er kompetent, selbständig und voll verantwortlich seinen Job macht (siehe Unterscheidung Nr. 10). Briefing-, Anerkennungs- und Kritikgespräche mit einzelnen Mitarbeitern ebenso wie Team-Meetings sind Zeitinvestitionen, die durch nachher eingesparte Zeitausgaben wieder hereinkommen. Allerdings nur dann, wenn die Qualität der Gespräche oder Meetings stimmt! Das ist leider nicht immer der Fall, weshalb sie oft von Chefs ebenso wie von Mitarbeitern als Zeitverschwendung empfunden werden.

Um Zeitverschwendung zu vermeiden, greifen manche Führungskräfte zum Mittel des Zeitdrucks, nach dem Motto: Je schneller wir fertig sind, desto effektiver sind wir. Dies erweist sich jedoch meistens als Trugschluss, denn gehetzte Gespräche oder Sitzungen bringen meist unbefriedigende Ergebnisse und müssen dann wiederholt werden. Die vormalige, gehetzt durchgeführte Runde war somit wirklich vergeudete Zeit. Interaktionen zwischen Menschen sind natürliche Prozesse und brauchen ihre naturnotwendige Zeit.

Für sie gilt das afrikanische Sprichwort: Gras wächst nicht schneller, wenn man daran zieht.

Was also macht dann die Qualität von Gesprächen oder Meetings aus? Es ist die Aufmerksamkeit der beteiligten Personen, namentlich die Aufmerksamkeit des Chefs. Dem Thema Aufmerksamkeit sind wir bereits in der Unterscheidung Nr.3 (Sach-Bezug und Menschen-Beziehung) begegnet: Als lebendige Menschen sind wir im Unterschied zu toten Gegenständen aufmerksamkeits- und damit auch beziehungsfähig. Aufmerksamkeit als gerichtete innere Lebendigkeit ist unser stärkster Wirkstoff im Umgang mit Menschen! Unsere Gesprächspartner wollen nicht unbedingt viel Zeit mit uns verbringen, aber sie wünschen sich unsere volle, ungeteilte Aufmerksamkeit. Das gleiche gilt übrigens, wenn wir einen Arzt besuchen. Wir wollen rasch wieder aus der Arztpraxis verschwinden, aber während wir mit dem Arzt zusammen sind, wollen wir seine wache, empathische, volle, ungeteilte Aufmerksamkeit. Aufmerksamkeits-Qualität ist wichtiger als Zeit-Quantität! Und es kommt noch etwas hinzu: Wenn Sitzungsteilnehmer oder Gesprächspartner mit voller Aufmerksamkeit dabei sind, wird die Interaktion nur so lange dauern wie wirklich nötig. Unnötige Verlängerungen (Auf der Stelle treten, Missverständnisse, Abschweifen, Wiederholungen), die eigentlich mangelnder Aufmerksamkeit geschuldet sind, werden so vermieden.



Deshalb die Empfehlung: Achten Sie darauf, dass zumindest Sie, möglichst auch Ihre Mitarbeiter zu voller Aufmerksamkeit fähig sind, wenn Sie miteinander zu tun haben. Das dürfte Ihnen auf Dauer kaum gelingen, wenn Sie von einem Meeting zum nächsten hasten. Gönnen Sie sich und Ihren Mitarbeitern von Zeit zu Zeit Verschnaufpausen - am besten an der frischen Luft! Aufmerksamkeit ist wie der Lichtstrahl einer Taschenlampe. Was aber, wenn die Batterien leer sind? Wenn wir als Menschen mit anderen Menschen wirksam sein wollen - und das ist es, was Menschen führen letztlich bedeutet -, dann gibt es eine regelmässig zu erfüllende „3A-Pflicht“: Abschalten, Ausruhen, Aufladen.

Unterscheide zwischen...

12.... „Team“ im weiteren und im engeren Sinne

Kennen Sie so etwas? Chef zur versammelten Vertriebsmannschaft: „Leute, wir sind doch ein Team! Wir müssen wie Pech und Schwefel zusammenhalten! Warum unterstützt Ihr Euch nicht gegenseitig! Jeder von Euch benimmt sich wie ein einsamer Wolf in seinem Jagdrevier.“ Die angesprochenen Aussendienst-Mitarbeiter zeigen wenig Reaktion, sie schauen sich nicht einmal gegenseitig an. Nur beim Satz mit dem einsamen Wolf im eigenen Jagdrevier erkennt man ein leichtes Kopfnicken. Warum wohl?

Es ist allgemein üblich, die Summe aller direkt unterstellten Mitarbeiter einer Führungsperson als ein „Team“ zu bezeichnen. Sind mehrere Verkäufer, die verschiedene geografische Regionen abdecken und dort auch noch Gebietsschutz geniessen, wirklich ein Team? Sind sie womöglich gar Konkurrenten, wenn sie um die höchsten Jahresboni wetteifern? Wäre dann nicht eher zu erwarten, dass jeder seine Erfolgsgeheimnisse für sich behält anstatt sie mit anderen zu teilen? Solche Ansammlungen von einander konkurrierenden Einzelkämpfer als Team zu bezeichnen, ist wohl verfehlt. Ob es weise ist, seine Aussendienst-Mannschaft mit Jahresboni zu vergüten, deren individuelle Höhe das Ergebnis eines internen Wettbewerbs ist, hängt von der Kultur des Unternehmens und den Mentalitäten der Aussendienst-Mitarbeiter ab.⁶

Wie verhält es sich mit den Ruderern in einem Boot, die an einem Ruder-Turnier teilnehmen? Oder mit den Chelisten in einem Orchester? Da machen alle Team-Mitglieder genau das Gleiche. Weil aber ein Ruderer alleine nicht genug Kraft hat oder ein Chello alleine nicht laut genug tönt, summieren sich mehrere völlig gleichartige Vertreter einer Rolle zu einem Team. Entscheidend dabei ist, dass die Vertreter sich nicht untereinander konkurrenzieren sondern möglichst exakt koordinieren, damit die additive Gesamtwirkung entstehen kann. Hier handelt es sich um Teams, die diesen Namen auch verdienen, aber nur im erweiterten Sinne.

Teams im engeren Sinne bestehen aus unterschiedlichen, einander ergänzenden Beiträgen, die synergistisch zusammenwirken. In einem Team im engeren Sinne macht jedes Team-Mitglied etwas anderes, wie beispielsweise in der Crew eines Segelschiffes, in einer Fussball-Mannschaft oder in

einem Streichquartett. Jedes Team-Mitglied liefert einen ganz spezifischen, einzigartigen Beitrag zu einem grösseren Ganzen, das mehr ist als die Summe seiner Teile.

Es leuchtet ein, dass die Führung von Teams im engeren Sinne anspruchsvoller ist als diejenige von Teams im weiteren Sinne. Für beide Arten von Teams gilt, dass ein Vertrauensklima allein dadurch geschaffen und aufrechterhalten wird, dass jedes Team-Mitglied sich vertrauenswürdig verhält, dass die Team-Mitglieder sich untereinander akzeptieren müssen und sich gegenseitig unterstützen sollen. In Teams im weiteren Sinne beschränkt sich die Rolle des Chefs hauptsächlich darauf, Ungerechtigkeiten zu vermeiden und den Austausch zwischen den Team-Mitgliedern zu fördern.

Mehr Führung ist hingegen meist gefragt, wenn es sich um Teams im engeren Sinne handelt. Sie besteht darin, höchst profilierten Persönlichkeiten Aufgaben und Rollen zuzuweisen, die ihnen von ihrem Können und Wollen her auf den Leib geschrieben sind, und gleichzeitig dafür zu sorgen, dass ein starkes Wir-Gefühl die unterschiedlichen Menschen zu einem Team zusammenschweisst. Es geht also darum, das Zusammenarbeiten und Zusammenwirken von unterschiedlichen Personen, Fähigkeiten und Neigungen zu fördern.



⁶ Auch hierzu kann der awaremem® Motivatoren-Spiegel eindeutig Auskunft geben.



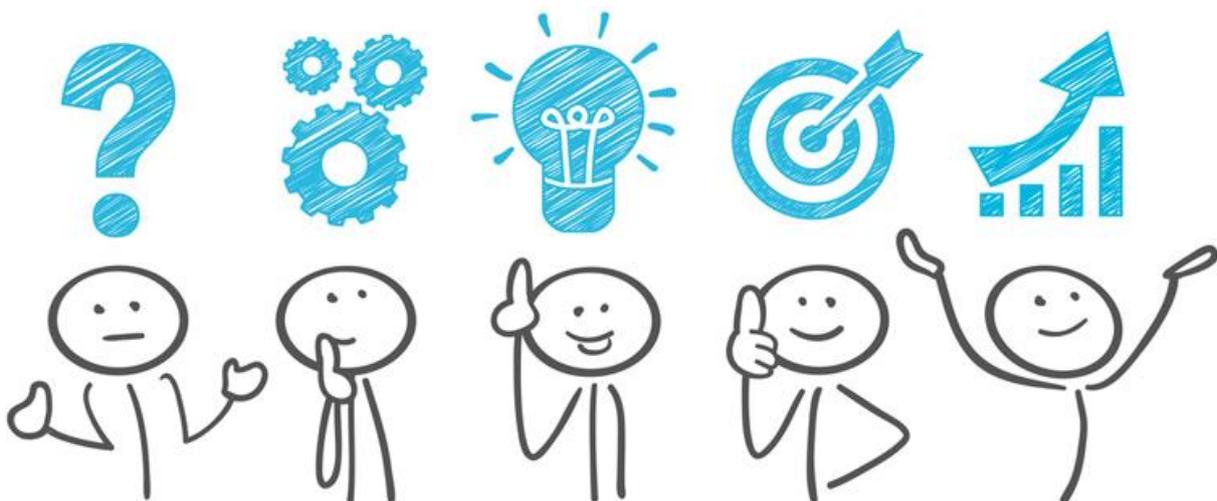
Deshalb die Empfehlung: Fragen Sie sich, wenn Sie an Ihr Team denken: „Ist es überhaupt ein solches? Und falls ja, wann und wo sind wir ein Team im weiteren, wann und wo im engeren Sinne?“ Erklären Sie Ihrem Team die Wichtigkeit von vertrauenswürdigem Verhalten, innerlichem Ja-Sagen zu den anderen Team-Mitgliedern, den anderen Kollegen zur Hand gehen, wenn man selber eine frei hat. Machen Sie Ihrem Team deutlich, dass das Klima im Team Sache jedes Einzelnen ist und nicht in Ihrer Hand als Führungskraft liegt. Sie können da nicht mehr machen als alle anderen Team-Mitglieder auch, also im besten Fall mit gutem Beispiel vorangehen. Versuchen Sie bei Projekten, wo Ihr Team zum Team im engeren Sinne wird, die unterschiedlichen Persönlichkeiten entsprechend ihrer Stärken einzusetzen. Schaffen Sie ein verbindendes Wir-Gefühl durch gemeinsames Feiern von Erfolgen, gemeinsames Betrauern von Misserfolgen, gemeinsame Teamanlässe wie Workshops, Ausflüge oder Feste!

Schärfen und nutzen Sie das Schwert der Unterscheidung!

Vielleicht konnten Ihnen diese 12 Unterscheidungen vor Augen führen, dass Ihr Unterscheidungsvermögen Ihr wichtigstes Führungsinstrument ist, vielleicht sogar noch wichtiger als der in der Unterscheidung Nr. 11 behandelte Wirkstoff Ihrer Aufmerksamkeit. Nehmen Sie Ihre tägliche Führungsarbeit als Übungsfeld, Ihr Unterscheidungsvermögen zu schärfen und für das Wohlbefinden Ihrer Mitarbeiter und Wohlergehen Ihres Unternehmens nutzbar zu machen! Sie selber wachsen

dabei in Ihrer Leadership-Kompetenz - Leadership verstanden als:

- Orientierung geben, Richtung aufzeigen, Sinn anbieten
- aus sich selbst das Bestmögliche machen,
- aus anderen das Bestmögliche hervorrufen,
- zusammen mit anderen das Bestmögliche erreichen,
- Spitze sein und Spitze bleiben.



Teilen Sie diesen Ratgeber mit anderen Führungskräften, aber auch mit Ihren Mitarbeitern! Dieser Ratgeber ist keine Geheimwaffe gegen sie sondern ein Hilfsmittel auch für sie, dass sie eine Führung erhalten, die ihnen nützt. Danken Sie Ihren Mitarbeitern, wenn sie Sie an Dinge erinnern, die in diesem Ratgeber stehen! Und wenn Ihre Mitarbeiter diesen Ratgeber lesen, werden sie auch mehr Verständnis für Ihre Rolle als Führungsperson entwickeln. Nochmals: Sie und Ihre Mitarbeiter sind als Menschen auf Augenhöhe. Sie sind in unterschiedlichen Rollen und dazu da, sich gegenseitig zu unterstützen.

Führen ist anspruchsvoll, aber es soll auch Spass machen! Geniessen Sie Ihre Führungsaufgabe als Erkenntnis-, Lern- und Entwicklungsfeld für sich selbst und für Ihre Mitarbeiter! Jede Führungs-Konstellation ist ein lebendiges, spannendes „Sozial-Labor“. Nehmen Sie Ihre Führungsverantwortung ernst, aber bitte nicht todernst! Lachen Sie mit Ihren Mitarbeitern, auch über sich selbst!

Führungs-Antworten:

Im Karriere-Corner Management erhältst Du konkrete Antworten auf typische Führungssituationen

Führungskräfte sehen sich immer wieder mit herausfordernden Situationen bei der Führung von Mitarbeitenden, Teams oder Chefs konfrontiert. Mit dieser Sammlung von konkreten Antworten und Einschätzungen von Dr. Claudio Weiss bieten wir Dir eine Orientierungshilfe beim souveränen Umgang mit Führungsfragen. Wir haben uns bewusst für die Du-Form entschieden, da die Tipps den Charakter «Freundschaftlich gemeinte Tipps von einem Kollegen» haben sollen.

www.karriere.ch/karriere-corner/management



Der Karriere-Booster für Führungskräfte

Das branchenunabhängige Kompetenzzentrum für Führungskräfte heisst Schweizer Kader Organisation SKO. Die SKO vertritt die Interessen der Kader in der Schweiz und bietet ihren rund 11'000 aktiven Mitgliedern zahlreiche **wertvolle Dienstleistungen, Vorteilsangebote**, Services und ein **starkes Netzwerk** für eine erfolgreiche Karriere.

Sichern Sie sich den Karriere-Booster für Führungskräfte und solche, die es werden möchten und profitieren Sie von einem attraktiven Starter-Kit.

Vorteile SKO-Mitgliedschaft und Starter-Kit



Wirksamer führen mit Motivatoren:

Erkennen und nutzen Sie Motivatoren - Ihre eigenen und diejenigen Ihrer Mitarbeitenden - als „Sp(i)rit“ für Leistung!

Das in diesem Ratgeber mehrfach erwähnte Online Tool awaremem® Motivatoren-Spiegel bringt dafür Klärung, Orientierung und Stärkung, sei es im Rahmen von individuellen Konsultationen oder von Team-Workshops („Evolve Your Team!“).

<http://www.awareman.ch>

