



Thomas Daigeler/Wolfgang Krüger

Führen

Limitierte
Jubiläums-
ausgabe

15 Jahre TaschenGuides

HAUFE.

Einsatzbereitschaft und Fähigkeiten Sie genau kennen. Moderne Führung ist ein wechselseitiger Prozess zwischen Führendem und Geführten auf der Grundlage gegenseitigen Vertrauens.

Ein neues Führungsverständnis

Ihre neue Rolle als Führungskraft: Sie sind nicht nur Vorgesetzter, sondern vor allem interner Dienstleister, der seine Mitarbeiter unterstützt und fördert. Sie werden zum ersten Personalentwickler der Ihnen anvertrauten Mitarbeiter oder auf Neudeutsch: zu deren Coach. Die Zielerreichung ist Ihr sachlicher Auftrag als Führungskraft, Coaching bedeutet darüber hinaus den Einsatz von Methoden, die dazu dienen, das Ziel gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern zu verwirklichen.

Der Coach ist im ursprünglichen Wortsinn der Kutscher eines Fuhrwerks. Heute verbindet man mit dem Begriff oft den Trainer im Sport, der sich auch um die mentale Verfassung der Sportler kümmert. Coaching beruht auf drei Einsichten:

- Das Engagement und die Kreativität der Mitarbeiter sind in Zeiten, in denen Produkte problemlos kopiert werden können, der entscheidende Wettbewerbsvorteil.
- Die Qualifizierung der Mitarbeiter muss über die Vermittlung von Fachwissen hinausgehen und die Vermittlung von Soft Skills wie Teamfähigkeit einbeziehen.
- Die Führung und Förderung der Mitarbeiter muss individualisiert werden, das heißt, jeder Mitarbeiter braucht eine seiner Situation und seinen fachlichen und sozialen Fähigkeiten angemessene Führung.

Dieses neue Führungsverständnis zeigt sich nicht zuletzt in neuen Führungstechniken wie dem Mitarbeiter-Jahresgespräch, in dem die Bedürfnisse des Mitarbeiters und die Unternehmensziele aufeinander abgestimmt und Fördermaßnahmen erarbeitet werden (siehe Abschnitt „Das Mitarbeiter-Jahresgespräch“).

Welche Haltungen zeichnen die Führungskraft aus?

Im Führungsalltag werden häufig Gelegenheiten versäumt, Mitarbeiter weiterzuentwickeln, das heißt, sie dabei anzuleiten, ihre fachlichen und sozialen Fähigkeiten zu verbessern und zu erweitern.

Beispiel: Was Mitarbeiterentwicklung nicht ist



Der Mitarbeiter hat ein größeres Problem. In der Krise läuft er zum Chef mit dem Appell „Rette mich“. Der Vorgesetzte antwortet reflexartig vor dem Hintergrund seiner reichen Erfahrung und seiner Entscheidungsbefugnis, indem er eine Lösung präsentiert.

Doch was kurzfristig die Problemlösung beschleunigt, erweist sich langfristig als Nachteil: Der Mitarbeiter lernt nicht, selbst an der Lösung mitzuarbeiten, und er wird nicht dazu angeregt, seine eigenen Ressourcen und Fähigkeiten weiterzuentwickeln. Als Coach bleiben Sie deshalb Ihren Mitarbeitern in Situationen, die dies erlauben, schnelle Antworten schuldig. Vielmehr fordern Sie diese dazu auf, Verantwortung für die Situation zu übernehmen und das Problem eigenständig zu analysieren. Auf diese Weise geben Sie ihnen die Möglichkeit, selbst nach Lösungen zu suchen.

Beispiel: So coachen Sie Ihren Mitarbeiter



Der Mitarbeiter kommt mit einem Problem zu Ihnen. Statt Ratschläge zu geben fördern Sie seine eigenen Problemlösefähigkeit mit folgenden Fragen: „Was haben Sie bisher zur Lösung des Problems unternommen? An welcher Stelle der Umsetzung scheitert Ihre eigentlich gute Idee? Was fehlt, um die Realisierung zu ermöglichen? Welche Unterstützung brauchen Sie von mir?“

Ein guter Coach sollte die folgenden, dem Selbstverständnis des traditionellen Vorgesetzten entgegenstehenden Verhaltensgrundsätze beachten:

- Der Coach (be-)lehrt nicht, sondern hilft zu lernen.
- Er nimmt eine aufmerksame und suchende Haltung ein und schenkt dem Mitarbeiter Freiraum, damit dieser sich unter seiner Anleitung mit dem Problem befassen kann.
- Er begegnet dem Mitarbeiter in der Haltung des „aktiven Zuhörens“, das heißt, er nimmt nicht nur die sachliche Information auf, sondern auch die Bedeutung, die die Sache für den Mitarbeiter hat.
- Er hält sich zurück und verzichtet auf schnelle Antworten. Stattdessen weist er mit Fragen den Weg zu einem tieferen Verständnis der Situation.
- Er verhält sich ziel- und lösungsorientiert.

Checkliste: Erste Orientierung über Ihre Coaching-Qualitäten

	ja	nein
Ich bin neugierig auf die Sichtweisen und Meinungen meiner Mitarbeiter.		
Es fällt mir leicht, meine Lösungsideen zurückzuhalten und nicht für alles gleich einen Rat-schlag parat zu haben.		
Ich kann gut zuhören und nehme auch die persönlichen, zwischen den Zeilen mitgeteilten Anliegen wahr.		
Ich kenne verschiedene Frageformen, um die geschilderte Situation zu konkretisieren und die Selbstreflexion des Mitarbeiters zu vertiefen.		
Probleme frustrieren mich nicht, da ich ein zielorientierter Mensch bin.		
Ich rege die Mitarbeiter an, sich Rückmeldung von anderen zu holen, um ihre persönlichen Kompetenzen zu entwickeln.		
Ich nehme selbst die Unterstützung durch andere gerne an.		

Grundlegende Führungstechniken

Ohne dass Sie Ihre Mitarbeiter nach objektiven Kriterien beurteilen und ihnen Ziele setzen, können Sie nicht erfolgreich führen.

Lesen Sie in diesem Kapitel, wie Sie

- die Arbeitsleistung Ihrer Mitarbeiter korrekt einschätzen,
- mit Ihren Mitarbeitern Ziele vereinbaren und
- das Mitarbeiter-Jahresgespräch richtig gestalten.