

WH!TEBOOKS



Hartmut Laufer

Motivierend delegieren, kontrollieren, kritisieren

Wie Sie Mitarbeiter aktivieren
statt frustrieren

GABAL

Hartmut Laufer

**Motivierend delegieren,
kontrollieren, kritisieren**

Hartmut Laufer

Motivierend delegieren, kontrollieren, kritisieren

Wie Sie Mitarbeiter aktivieren
statt frustrieren

Bibliographische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-86936-764-4

Lektorat: Christiane Martin, Köln | www.wortfuchs.de
Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen | www.martinzech.de
Titelfoto: Monkey Business/Fotolia
Satz und Layout: Lohse Design, Heppenheim | www.lohse-design.de
Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2017 GABAL Verlag GmbH, Offenbach
Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise,
nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

www.gabal-verlag.de
www.facebook.com/Gabalbuecher
[www.twitter/gabalbuecher](https://www.twitter.com/gabalbuecher)

Inhalt

Delegieren, kontrollieren und kritisieren –
oft ungenutztes Motivierungspotenzial 9

1. Motivierende Mitarbeiterführung 13

Realitätsbezogenes Führungsverständnis 13
Herausforderungen der aktuellen Führungssituation 16
Entwickeln von Verantwortungsbewusstsein 20
Grundlagen der Motivationspsychologie 23
Leistungsmängel und Leistungssteigerung 27

2. Führung durch Zielorientierung 31

Zielverfolgung als wichtigste Führungsaufgabe 31
Sach- und Humanziele der Mitarbeiterführung 33
Erfolgsorientierte und motivierende Arbeitsziele 35
Führen mit Zielvereinbarungen 45
Zielorientierte Mitarbeitergespräche 49

- 3. Delegieren von Verantwortung 56
 - Verantwortung tragen und übertragen 56
 - Nutzen und Grenzen von Verantwortungsdelegation 58
 - Techniken und Instrumente effizienten Delegierens 65
 - Handhaben von Delegierungsproblemen 71
 - Sieben Regeln wirkungsvollen Delegierens 75

- 4. Vertrauen als Erfolgsfaktor 78
 - Mitarbeitervertrauen und Unternehmenserfolg 79
 - Funktionen gegenseitigen Vertrauens 81
 - Vertrauensbildendes Führungsverhalten 85
 - Der Regelkreis der Vertrauensbildung 86
 - Ausgewogenheit von Vertrauen und Misstrauen 88

- 5. Kontrollen ohne Vertrauensschwund 90
 - Feedback zum Arbeitsverhalten 90
 - Kontrolle als Führungsinstrument 94
 - Gefühlsmäßige Reaktionen auf Kontrolle 98
 - Arten der Mitarbeiterkontrolle und ihre Effekte 102
 - Sieben Regeln motivierender Mitarbeiterkontrolle 104

- 6. Motivierende Mitarbeiterkritik 107
 - Die hohe Kunst konstruktiven Kritisierens 107
 - Führen leistungswirksamer Kritikgespräche 109
 - Zielstrebige, aber aggressionsfreie Gesprächsführung 114
 - Folgemaßnahmen bei wirkungslosen Gesprächen 123
 - Zehn Regeln leistungswirksamer Kritikgespräche 126

7. Konflikte bei der Zielverfolgung	131
Abbau von Mitarbeiterwiderständen	131
Umgang mit renitenten Mitarbeitern	135
Konflikte als Denk- und Handlungsimpulse	139
Verstand und Gefühle bei Konflikten	144
Konfliktabbauendes Gesprächsverhalten	146
8. Folgen ausbleibender Kontrolle und Kritik	151
Anhang	155
Arbeitshilfen	155
Selbstlern- und Trainermaterial	172
Literaturhinweise	175
Stichwortverzeichnis	179

Delegieren, kontrollieren und kritisieren – oft ungenutztes Motivierungspotenzial

Delegieren, kontrollieren und kritisieren – diesen Begriffen haftet oft ein negativer Beigeschmack an.

Delegiert man eine Aufgabe an einen Mitarbeiter, so ist das mit Belastungen und Handlungsrisiken verbunden, was nicht immer dessen Begeisterung auslöst. Kontrolliert man dann seine Arbeiten, könnte er das als Misstrauen empfinden. Und muss man ihn schließlich wegen eines mangelhaften Kontrolleergebnisses kritisieren, wird man beim Mitarbeiter normalerweise negative Gefühle auslösen.

Aus diesem Bewusstsein heraus sind insbesondere Kontrollen und Kritik auch bei Führungskräften in der Regel nicht gerade beliebt, und im Zweifel wird oftmals auf sie verzichtet. Das führt jedoch zwangsläufig dazu, dass Mängel nicht erkannt und behoben werden sowie Fehlern auch für die Zukunft nicht vorgebeugt wird. Demzufolge beeinträchtigt eine derartige Vermeidungshaltung den Arbeits- und Unternehmenserfolg und ist somit ein verantwortungsloses Führungsverhalten.

Doch wie so oft im Leben macht der Ton die Musik. Kommt es darauf an, auf welche Art und Weise man mit diesen unverzichtbaren Führungsinstrumenten umgeht. Ob man sie vorrangig als Disziplinierungsmittel einsetzt oder als Optimierungsmaß-

nahmen. Ob man im Sinn des Helfenwollens kontrolliert sowie kritisiert und es einem gelingt, das durch situationsgerechtes Vorgehen sowie partnerschaftliches Gesprächsverhalten den Mitarbeitern auch erkennbar zu machen.

Konstruktiv und verständnisvoll gehandhabt bieten sich der Führungskraft sowohl durch das Delegieren, aber auch durch das Kontrollieren und Kritisieren sogar wertvolle Chancen zur Mitarbeitermotivierung. Es sind Gelegenheiten, mit den Mitarbeitern ins Gespräch zu kommen, sich mit ihren Problemen zu befassen, ihre Arbeitserfolge anzuerkennen oder auch eventuell vergebliche Bemühungen zu würdigen. Den Mitarbeitern wird dadurch signalisiert, dass sie einem wichtig sind und man sich um ihre Belange kümmert. Langfristig gesehen fördern die Gespräche die Mitarbeiter-Vorgesetzten-Beziehung und tragen dazu bei, ein tragfähiges Vertrauensverhältnis aufzubauen.

Doch ist das leichter gesagt als getan. Um die geschilderten positiven Effekte zu erzielen, bedarf es eines mitarbeiterorientierten und überzeugenden Führungsverhaltens. Dieses Buch soll Ihnen helfen, hierzu dienliche Einsichten zu gewinnen, bewährte Methoden, Techniken und Instrumente kennenzulernen sowie ein realitätsbezogenes Führungsverständnis zu entwickeln.

Hartmut Laufer

Kontaktdaten

MENSOR Institut für Managemententwicklung

und systemische Organisationsberatung

Postfach 30 36 30, 10727 Berlin

Tel.: +49 (0) 30 2629640, Fax: +49 (0) 30 2625977

E-Mail: institut@mentor.de, Website: www.mentor.de

Einige nützliche Hinweise

Layout

Sind zu den theoretischen Ausführungen praktische Beispiele beschrieben, so heben sie sich durch Kursivdruck vom übrigen Text ab.

Marginalie

Um Ihnen ein zügiges Lesen und das Auffinden bestimmter Inhalte zu erleichtern, sind die wichtigsten Sinngegenstände durch Marginalien am Seitenrand herausgehoben.

Merksätze

Zusammenfassende Merksätze sind fett gedruckt, mit grauen Linien eingefasst und mit einem Ausrufezeichen markiert.

Sprache

Des Leseflusses wegen habe ich darauf verzichtet, bei Personenbezeichnungen stets beide sprachlichen Geschlechter zu nennen. Mit „der Mitarbeiter“ als Gattungsbegriff meine ich auch weibliche Beschäftigte, und „die Führungskraft“ kann natürlich biologisch gesehen auch männlichen Geschlechts sein.

Arbeitshilfen

An einigen Textstellen verweise ich auf Arbeitsmaterialien für Ihre Führungspraxis. Es handelt sich um Checklisten, Leitfäden oder Formulare, die Sie im Anhang unter „Arbeitshilfen“ finden. Sofern Sie an den entsprechenden elektronischen Dateien interessiert sind, können Sie diese von mir kostenlos anfordern – es reicht eine E-Mail mit den gewünschten Seitennummern an hartmutlaufer@t-online.de.

Lehrtätigkeiten, Coachings, Beratungen

Wenn Sie es wünschen, stehe ich Ihnen bzw. Ihrem Unternehmen gerne auch als Trainer oder Berater zur Verfügung. Näheres zu meinem Leistungsangebot finden Sie auf der Website meines Instituts www.mensor.de. Auf Wunsch schicke ich Ihnen gern ein bedarfsgerechtes unverbindliches Kostenangebot.

Realitätsbewusstes Führungsverständnis

Die Ansichten darüber, was eine erfolgreiche, oder vielleicht besser gesagt wirkungsvolle, Führungspersönlichkeit ausmacht, sind sehr unterschiedlich. Auch wissenschaftliche Forschungen hierzu haben keine einheitlichen Ergebnisse erbracht. Als wichtige Persönlichkeitsmerkmale und Fähigkeiten werden heutzutage am häufigsten genannt:

- Führungswille
- Ziel- und Erfolgsorientiertheit
- Realitätssinn, Problemsensibilität
- ganzheitliches Denken
- Verantwortungsbewusstsein
- Kreativität, Flexibilität
- Risikobereitschaft
- Entscheidungsfähigkeit
- Überzeugungskraft
- Einfühlungsvermögen
- Konfliktfähigkeit
- Ehrlichkeit, Offenheit
- Kontinuität, Berechenbarkeit
- Lebens- und Berufserfahrung
- Beherrschen von Führungstechniken und -instrumenten

Zweifellos handelt es sich bei all diesen Merkmalen um Persönlichkeitseigenschaften, die für das Führen von Menschen hilfreich sind und dazu besonders prädestinieren. Jedoch bedeutet das nicht, jeder Vorgesetzte müsse sie alle in sich vereinen. Jede Führungsaufgabe stellt ihre besonderen Anforderungen.



Zum Führen bedarf es keiner Universalgenies, sondern Persönlichkeiten, die hinsichtlich ihrer jeweiligen Führungsaufgaben die erforderlichen Fähigkeiten und Verhaltensweisen erworben haben und diese erfolgsorientiert einsetzen.

Neue Anforderungen der Arbeitswelt

In unserer heutigen Arbeitswelt kann es nicht mehr die Aufgabe von Führungskräften sein, sich als Erzieher zu betätigen. Es ist unerheblich, wenn ein Mitarbeiter andere Weltanschauungen oder Wertvorstellungen als sein Vorgesetzter hat und wie er sein Privatleben gestaltet, solange er uneingeschränkt am Erreichen der Arbeitsziele mitwirkt und das Ansehen der Firma nach außen nicht schädigt.

Das heutige Selbstverständnis der Mitarbeiter sowie die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen erfordern es, seine Mitarbeiter als mündige Partner zu behandeln, wenn man ein hohes Maß an Verantwortungsbewusstsein und Leistungsbereitschaft erwirken will. Als Führungskraft sollte man sich dessen stets bewusst sein, dass Mitarbeiter zwar andersartige Aufgaben wahrzunehmen haben als man selbst und auf einer anderen Hierarchiestufe stehen, sie aber selbstverständlich menschlich gleichwertig sind.



Zeitgemäßes Führen bedeutet, seine Mitarbeiter trotz unterschiedlicher Positionen und Aufgaben als gleichwertige Persönlichkeiten zu respektieren.

Häufig wird die Meinung vertreten, Führen könne man ohnehin nicht lernen, sondern man müsse dazu geboren sein – nach dem Motto: Entweder man hat es oder hat es nicht.

Bezeichnenderweise sind es nicht selten Manager in gehobenen Positionen, die sich in dieser Weise äußern und selbst aber keineswegs die erforderlichen Führungsqualitäten aufweisen. Unkritisch führen sie ihre eigene Karriere als Beweis für ihre These an. Sie verweisen darauf, dass sie es in ihre Führungsposition geschafft haben, obwohl sie niemals im Rahmen ihrer Aus- oder Weiterbildung systematisch auf Personalführungsaufgaben vorbereitet wurden. Bei genauerem Hinsehen zeigt sich dann jedoch oft, dass sie nur durch Glück, Beziehungen oder Rücksichtslosigkeit so weit gekommen sind.

Ebenso weit verbreitet ist die Meinung, zum Führen bedürfe es einer spezifischen Persönlichkeitsstruktur und man müsse ganz bestimmte Charaktereigenschaften besitzen. Tatsache ist aber, dass unter den erfolgreichen Managern völlig unterschiedliche Charaktere anzutreffen sind. Maßgebend ist vielmehr, welche Führungsmethoden und -maßnahmen man als Führungskraft einsetzt und wie man sich im Umgang mit seinen Mitarbeitern verhält.

Keine
speziellen
Charakter-
eigenschaften
nötig

Wie bei jedem anderen anspruchsvollen Beruf erfordert auch professionelles Führen ein entsprechendes Basiswissen sowie ein vielfältiges Repertoire an Techniken und Instrumenten. Dieses Potenzial fällt einem jedoch nicht von alleine zu, sondern muss erst erlernt und geübt werden. Die notwendige Lernbereitschaft vorausgesetzt, lässt es sich relativ schnell erwerben. Das Erlernte anzuwenden zu können und dafür neue Verhaltensgewohnheiten zu entwickeln, ist allerdings meist ein langwieriger, mitunter lebenslanger Lernprozess.

Sicher gibt es einige genetisch bedingte Persönlichkeitseigenschaften, die zum Führen prädestinieren, und andere, die einem überzeugenden Führungsverhalten eher im Weg stehen. So wie

Eignung für
Führungsaufgaben

es in jedem Beruf ausgesprochen begabte und damit besonders erfolgreiche Arbeitskräfte gibt, aber auch von ihren Grundanlagen her weniger geeignete. Es gibt stets einige, die Meister ihres Fachs werden, und andere, die trotz allen Bemühens nur einfachere Aufgaben bewältigen. Ebenso gibt es mitunter auch besonders herausragende, sogenannte charismatische Führungspersönlichkeiten. Benötigt werden sie jedoch nur für besonders verantwortungsvolle Positionen – und mehr als eine charismatische Führungspersönlichkeit verträgt eine Organisation ohnehin nicht!

Daneben aber gibt es die große Zahl von Führungskräften ohne herausragende Charaktereigenschaften, die sich ein fundiertes Führungswissen sowie zweckmäßige Verhaltensweisen angeeignet haben und demzufolge ihre alltäglichen Führungsaufgaben sehr erfolgreich wahrnehmen. Daraus schließt, dass Führen sehr wohl erlernbar ist.



.....

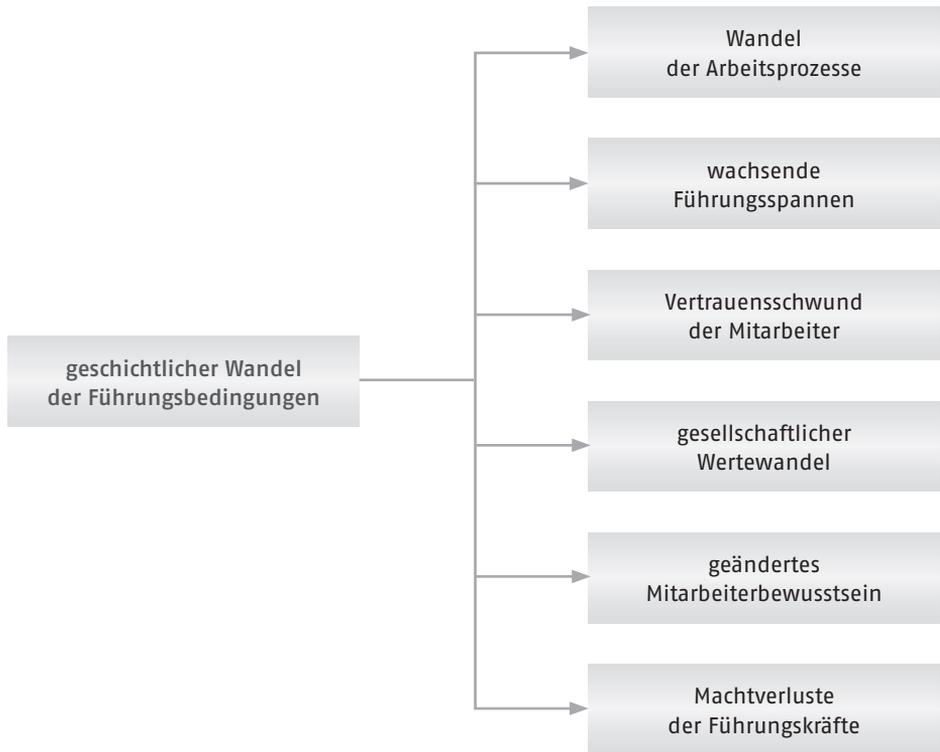
Führungskraft zu sein ist keine Berufung, sondern ein erlernbarer Beruf – leider aber ohne geregelte Ausbildung.

.....

Herausforderungen der aktuellen Führungssituation

Heutige
Erschwernisse

Jeder erfahrene Führungspraktiker wird bestätigen, dass Mitarbeiterführung heute weit schwieriger ist als in früheren Zeiten. Früher konnten sich Vorgesetzte dank ihrer Machtposition sowie ihres Wissensvorsprungs auf das strikte Anordnen und genaue Kontrollieren der Arbeitsaufgaben beschränken. Verschiedene Entwicklungen der letzten Jahrzehnte stellen Führungskräfte heute jedoch vor weitaus höhere Anforderungen, wie die folgende Abbildung zeigt.



Wandel der Arbeitsprozesse

Die Arbeitsaufgaben sind heutzutage in nahezu allen Berufszweigen wesentlich vielfältiger und komplexer und einem schnelleren Wandel unterworfen als noch vor wenigen Jahrzehnten. Innerhalb kurzer Zeitspannen werden neue Technologien und Verfahren entwickelt, ändern sich ganze Berufsbilder und entstehen völlig neue. Fachwissen veraltet immer schneller.

Führungskräfte können heutzutage meist selbst in ihrem eigenen Führungsbereich nicht mehr alle Details beherrschen, sondern sind verstärkt auf die Kenntnisse ihrer spezialisierten Mitarbeiter und das aktuellere Fachwissen frisch ausgebildeter Nachwuchskräfte angewiesen.

Wachsende Führungsspannen

Um ihre Kosten zu senken, haben die meisten Unternehmen im Zuge von Personaleinsparungen auch die Führungskräftezahlen reduziert und teilweise ganze Führungsebenen gestrichen. Mit der Folge, dass die Führungsspannen, das heißt die Zahlen der unmittelbar nachgeordneten Mitarbeiter entsprechend gestiegen sind und die Vorgesetzten nicht mehr genügend Zeit haben, sich den einzelnen Mitarbeitern so intensiv zu widmen, wie das früher möglich war. Erschwerend kommt hinzu, dass durch die erweiterten Zuständigkeitsbereiche meist auch die fachliche Vielfalt ihrer Aufgaben gestiegen ist.

Selbstständigkeit fördern Aufgrund ihres Zeitmangels bleibt den Führungskräften nichts anderes übrig, als den persönlichen Zeitaufwand für das Anweisen und Kontrollieren ihrer Mitarbeiter zu reduzieren. Das bedeutet, dass sie die Selbstständigkeit ihrer Mitarbeiter entsprechend fördern müssen.

Vertrauensschwund der Mitarbeiter

Die Reduzierung der Mitarbeiterkontakte führt aber auch zu einer Anonymisierung der Führung, was das Entwickeln dauerhafter Vertrauensbeziehungen erschwert. Hinzu kommen strukturelle Tendenzen, die die Arbeitnehmer zunehmend verunsichern und ihr Vertrauen in das Management schwinden lassen. In früheren Zeiten existierten die meisten Unternehmen viele Jahrzehnte, und es war somit eine Normalität, wenn Menschen während ihres gesamten Berufslebens in ein und derselben Firma arbeiteten. Das vermittelte ihnen ein starkes Gefühl der Sicherheit und Geborgenheit. Bei den heutzutage häufigen Umorganisierungen, Fusionen und Insolvenzen von Unternehmen sowie dem damit meist einhergehenden Personalabbau geht dieses Vertrauen in die Zukunft vielfach verloren. Die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrer Firma nimmt ab.