

Ihr Workshop im

tausendseenforum
FACHMESSE FÜR TOURISMUSWIRTSCHAFT

Motivation ist Chefsache! –

Was Sie über Mitarbeitermotivation wissen müssen.

Der wichtigste Faktor für die Motivation der Mitarbeiter ist das Führungsverhalten seiner direkten Führungskraft. Was müssen Sie tun, damit Ihr Team loyal und leistungsstark agiert? Wie bleiben Sie als Führungskraft selbst trotz Druck oder Frust entsprechend motiviert? Welche vermeintlichen Führungsmethoden rauben den Mitarbeitern auf Dauer sogar deren Engagement?

Mitarbeiter vermissen Lob vom Chef

Jeder vierte Arbeitnehmer hat innerlich gekündigt, ergab eine Umfrage des Gallup-Instituts. Den Mitarbeitern fehlt Lob durch die Führungskräfte.

Lob, Anerkennung und offene Ohren für Mitarbeiter sind in deutschen Büros und Werkshallen noch immer selten. Vorgesetzte legen zu **wenig Wert auf Mitarbeiterbindung** und schadenen damit ihren Betrieben, kritisiert **eine neue Gallup-Studie**. Das Beratungsunternehmen folgert aus einer Umfrage, dass knapp jeder vierte Angestellte (23 Prozent) schon innerlich gekündigt habe.

"Diese Menschen quälen sich morgens zum Job und fragen schon am Dienstag: Wann ist endlich Wochenende?", sagte Studienautor Marco Nink am Dienstag in **Berlin**. Diese Mitarbeiter fehlten häufiger, demotivierten andere und verursachten damit einen gesamtwirtschaftlichen Schaden von bis zu 124 Milliarden Euro im Jahr. Nur etwa jeder Siebte (14 Prozent) ist nach der Studie Feuer und Flamme für seinen Betrieb. Die Mehrheit (63 Prozent) mache im Großen und Ganzen Dienst nach Vorschrift. Das habe sich auch trotz des kräftigen Aufschwungs in Deutschland kaum geändert.

...

"Diese Menschen quälen sich morgens zum Job und fragen schon am Dienstag: Wann ist endlich Wochenende?", sagte Studienautor Marco Nink am Dienstag in **Berlin**. Diese Mitarbeiter fehlten häufiger, demotivierten andere und verursachten damit einen gesamtwirtschaftlichen Schaden von bis zu 124 Milliarden Euro im Jahr. Nur etwa jeder Siebte (14 Prozent) ist nach der Studie Feuer und Flamme für seinen Betrieb. Die Mehrheit (63 Prozent) mache im Großen und Ganzen Dienst nach Vorschrift. Das habe sich auch trotz des kräftigen Aufschwungs in Deutschland kaum geändert.

Die 12 Fragen

1. **Weiß ich, was bei der Arbeit von mir erwartet wird?**
2. **Habe ich die Materialien und Arbeitsmittel, um meine Arbeit richtig zu machen?**
3. **Habe ich bei der Arbeit jeden Tag die Gelegenheit, das zu tun, was ich am besten kann?**
4. **Habe ich in den letzten sieben Tagen für gute Arbeit Anerkennung und Lob bekommen?**
5. **Interessiert sich mein Vorgesetzte/r oder eine andere Person bei der Arbeit für mich als Mensch?**
6. **Gibt es bei der Arbeit jemanden, der mich in meiner Entwicklung unterstützt und fördert?**
7. **Habe ich den Eindruck, dass bei der Arbeit meine Meinungen und Vorstellungen zählen?**
8. **Geben mir die Ziele und die Unternehmensphilosophie meiner Firma das Gefühl, dass meine Arbeit wichtig ist?**
9. **Sind meine Kollegen bestrebt, Arbeit von hoher Qualität zu leisten?**
10. **Habe ich innerhalb der Firma einen sehr guten Freund?**
11. **Hat in den letzten sechs Monaten jemand in der Firma mit mir über meine Fortschritte gesprochen?**
12. **Hatte ich bei der Arbeit bisher die Gelegenheit, Neues zu lernen und mich weiter zu entwickeln?**

Motivation ein Mythos

Motivieren, wie die Mitarbeiter es sehen

Die fünf großen B

- **Belohnen** (Wenn Du Dein Soll erfüllst, dann bekommst Du eine Prämie)
- **Belobigen** (Wir möchten uns im Namen der Geschäftsleitung...sollte eine Ermutigung für alle...)
- **Bestechen** (Wenn du nicht krank wirst, bekommst Du auch eine Prämie)
- **Bedrohen** (Wir machen uns Gedanken, ob wir wirklich zueinander passen...)
- **Bestrafen** (...fordern wir Sie auf, Ihr Verhalten...)

Definitionsversuch

Wenn Führen heißt, die Mitarbeiter zielbezogen zu lenken, so ist die Verbindung mit Motivieren auch sprachgeschichtlich (lat. movere=bewegen) belegt.

Unter Motivation sind aber auch die Beweggründe als eine Antwort auf das „Warum“ des Verhaltens gemeint.

Motivation sind die Beweggründe des menschlichen Verhaltens, in und um uns, was einen Menschen dazu bringt, bewegt, treibt sich so und nicht anders zu verhalten.

Unter Motivation wird also zunächst der Zustand aktiver Verhaltensbereitschaft des Mitarbeiters verstanden. Dies ist also die eigentliche „Motivation“ im reinen Wortsinn.

Verfolgt man den Ursprung des Wortes weiter (lat.: in movitum ire = in das einsteigen, was [den Menschen] bewegt.) erhalten wir die eigentliche Definition für Führung und Motivation

Nachdem die Motivationspsychologen nach dem WARUM suchen, fragen Führungskräfte also nach dem WIE.

- **Wie bekomme ich die maximale Arbeitsleistung meiner Mitarbeiter?**
- **Wie motiviere ich die Leute, Überstunden zu machen?**
- **Wie kann ich einer inneren Kündigung vorbeugen?**
- **Etc.**

Das Interesse einer Führungskraft ist also nicht, warum etwas passiert, sondern wie das Verhalten zu beeinflussen ist.

Es ist also deutlich zu unterscheiden zwischen der

- **Motivation, die die Eigensteuerung des Individuums bezeichnet und daher diesem ganz allein eignet, ganz allein gehört**

und der

- **Motivierung, als absichtsvolles Handeln eines Vorgesetzten oder als dem Funktionieren von Anreizsystemen, das mithin notwendig als *Fremdsteuerung* anzusehen ist.**

Motivierung bleibt also Fremdsteuerung, also Manipulation (lat. „mit der Hand ziehen“).

Motivation ist die Fähigkeit, einen Menschen dazu zu bringen das zu tun, was man will, wann man will, und wie man will – weil er es will.

Schwächen umschiffen

Die Konzentration auf die Stärken ist keineswegs eine Verneinung der Schwächen. Gehen Sie Ihre eigenen aber auch die Schwächen Ihrer Mitarbeiter direkt an, damit gar nicht erst eine unproduktive Situation entsteht.

Erinnern Sie sich an die zwölf Fragen. Finden Sie hier eine Antwort auf die Ursache des Leistungsdefizits?

Gibt es private Probleme? Dann haben Sie Geduld.

Die weitere Fragestellung muss sein: Ist das Defizit durch Schulung/Training behebbar? Wenn es dem Mitarbeiter einfach nur an Fertigkeiten fehlt oder an Kenntnissen mangelt, ist die Ursache und damit die Behebung der Wirkung schnell gefunden.

Sollten Sie noch keinen Erfolg haben, kann es vielleicht auch an Ihnen liegen, also selbst verursacht, weil Sie falsch „motivieren?“

Wenn nein, muss es aus dem oberen Bereich kommen!

„Wie sag´s ich dem Kinde...“

Grundsätzlich gilt:

Empfindungen:

Es ist leichter, zu kritisieren und vom Gefühl schwieriger, kritisiert zu werden.

Es ist aber schwieriger vom Gefühl, richtig zu kritisieren als richtig kritisiert zu werden.

Es ist schwieriger, zu loben, als gelobt zu werden.

Es ist genauso schwierig, richtig zu loben, als richtig gelobt zu werden.

Es ist vom Gefühl her leichter ein Lob zu erhalten, als eine Kritik.

Wie Sie es auch drehen und wenden, für Sie bleibt es eine Herausforderung!

Aber versuchen wir eine Logik aus diesen Thesen zu finden:

Fest steht: Ein Lob ist in der Regel ein freudiger Anlass, vielleicht setzt es sogar Motivationen bei dem Gelobten frei.

„... und angefeuert von den Tausenden von Zuschauern auf der Tribüne läuft Roland Rastlos einem neuen Weltrekord entgegen. Man kann förmlich fühlen, wie ihn die Rufe der Zuschauer RUUUDI Rastlos zum Sieg tragen...“

Wann haben Sie das letzte Mal Rudi zum Sieg getragen?

In diesem Fall waren die Sympathiebekundungen Motivator für eine bessere Leistung.

Natürlich hätte man ihm auch Tipps eines besseren Laufstils geben können...
absurd nicht?!

Ein Lob kann also unter Umständen genauso viel bewegen, wenn nicht noch mehr, als Kritik.

Aber wie sag ich´s nur?

Vermeiden Sie bitte folgenden Fehler!

~~Behandle Deinen Kunden und Deinen Mitarbeiter immer so wie Du selber behandelt werden möchtest.~~

Gib Deinem Kunden oder Deinem Mitarbeiter das Gefühl, dass Du Ihn so behandelst, wie ER behandelt werden möchte.

Vergessen Sie ganz einfach, die Variante, sich in jemanden anderen hinein zu versetzen. Sie können es weder psychologisch noch physisch.

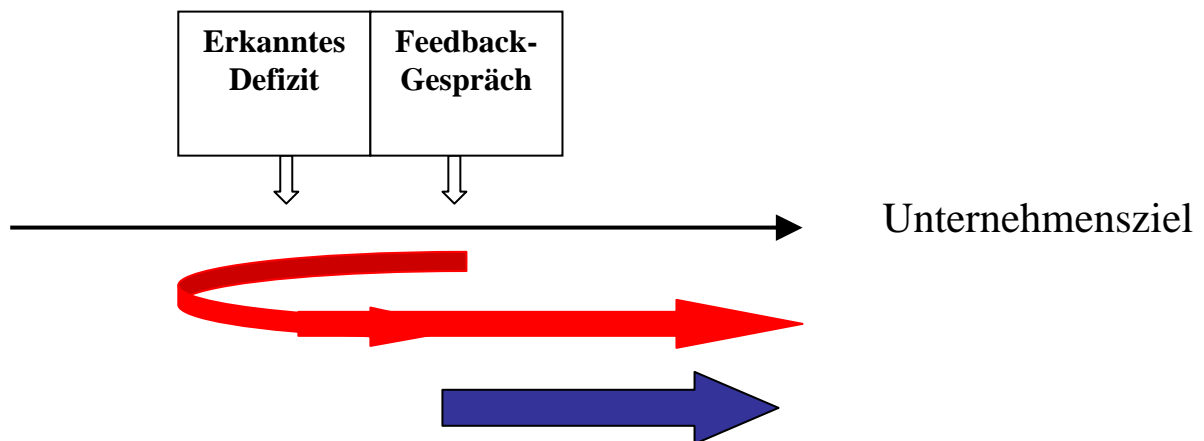
Wenn Sie wissen wollen, wie jemand behandelt werden möchte, fragen Sie ihn einfach und raten Sie nicht. Sie können dann ganz leicht für jeden Mitarbeiter den richtigen Stil benutzen.

„Aus den Fehlern der Vergangenheit kann man nur lernen.“

Intelligent nicht wahr?

Wenn wir uns die Geschichte bis heute jedoch einmal anschauen hat dies nur noch nie jemand getan.
Warum sollten es also jetzt ausgerechnet Ihre Mitarbeiter tun?

Wenn Sie Fehler oder Leistungsdefizite besprechen müssen, dann gehen Sie also nicht in die Vergangenheit, sondern begeben sich mit Ihrem Mitarbeiter in die Zukunft.
Aus der Gegenwart heraus ist dies einfacher.



Besprechen Sie mit Ihrem Mitarbeiter, was Sie an ihm gut finden, fragen Sie ihn, was er sich in der Zeit bis zum nächsten Gespräch vornehmen will, wie er die Ergebnisse messen möchte und fragen Sie ihn, wie er es (am effizientesten) tun möchte. Fragen Sie ihn, wie Sie ihm dabei helfen können. Fragen Sie ihn also nach der Zukunft.

„Motivation als Instrument der Führung“

Engagement der Mitarbeiter für Firmenerfolg nutzen
 Motivierte Mitarbeiter seien ein Gewinn für das Unternehmen, weil aus Mitdenken sehr schnell Mitverantwortung entstehe.

Konflikte lösen: Verständnis statt Druck

Konflikte im Unternehmen sind ein schwelender Brandherd, den sie schnell lösen sollten, damit kein Flächenbrand daraus werden kann. Doch Druck ("Wenn das nicht aufhört, ergreife ich andere Maßnahmen") ist hierfür das am wenigsten geeignete Mittel. Hier 8 bewährte Strategien, wie Sie mit Konflikten zielgerichtet umgehen, um diese schneller und vor allem endgültig lösen zu können:

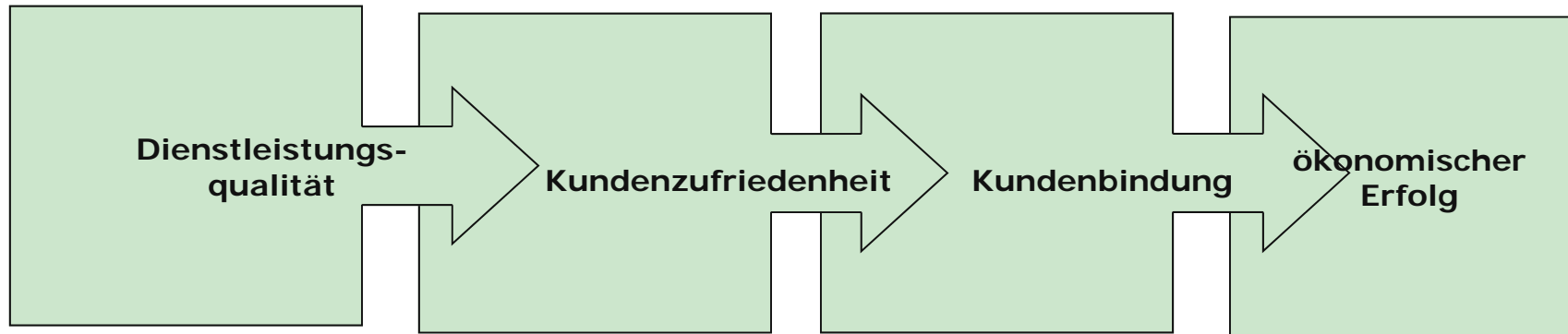
Statt so		so!
Sie üben Druck aus	besser ist	Sie versuchen zu überzeugen
Sie greifen den anderen persönlich an	besser ist	Sie stellen das Problem in den Mittelpunkt
Sie versuchen, selbst zu gewinnen und den anderen zu vernichten	besser ist	Sie suchen einen gemeinsamen Weg zur Lösung des Problems
Sie legen sich bei Ihrer Meinungs-/Urteilsbildung zu früh fest	besser ist	Sie sind für Argumente, die sie überzeugen, auch weiterhin offen
Sie sind auf bestimmte Positionen festgelegt	besser ist	Sie bekunden auch für andere Sichtweisen Interesse
Es gibt für Sie nur ein Entweder-Oder; die Möglichkeiten sind damit begrenzt	besser ist	Es gibt für Sie eine breite Palette von Möglichkeiten
Sie versuchen, den Willen des anderen zu brechen	besser ist	Sie versuchen, den anderen mit Sachargumenten zu überzeugen
Sie setzen den anderen unter Zeitdruck und lassen ihm keine Rückzugsmöglichkeiten	besser ist	Sie kommen dem anderen entgegen, sodass er ohne Gesichtsverlust seine Position ändern kann

Ursachen für eine innere Kündigung sind in erster Linie im Führungsverhalten des Vorgesetzten zu suchen

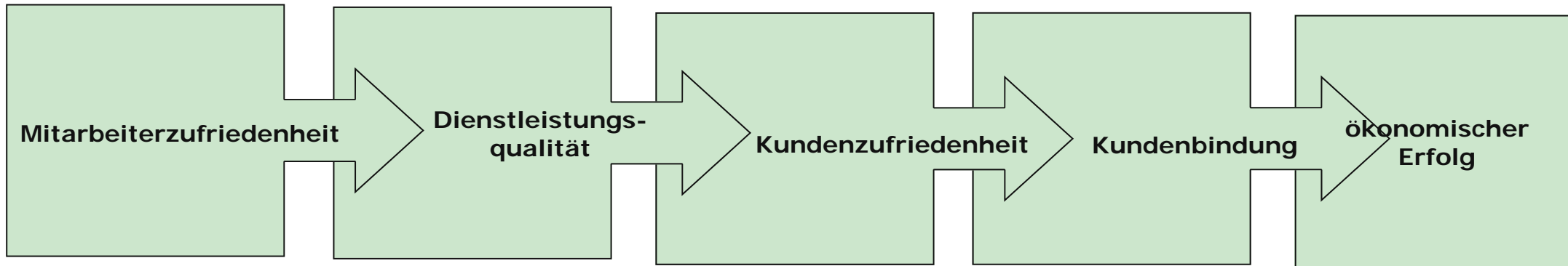
Folgende Liste von Prof. Raidt als Fehlerliste zusammengestellt:

- Eingriffe in den Aufgabenbereich der Mitarbeiter
- Abweisen oder Nichtinanspruchnehmen von Mitarbeiterwissen
- Keine Erklärung oder Sinngebung von Chefentscheidungen
- Fehlentscheidungen durch Mitarbeiter abfangen und ausbügeln
- Fehlende oder unzureichende Übertragung von Kompetenzen oder Aufgaben, sprich Arbeit und Verantwortung
- Autoritäres Verhalten bei Ziel- und Sollvorgaben
- Fehlende oder unzureichende Information
- Information als Ausdruck von Kritik und Anerkennung
- Demotivierende Kontrolle („Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“)
- Verletzende Beurteilung gegenüber persönlichen Problemen und Schwierigkeiten
- Mangelndes Verständnis gegenüber persönlichen Problemen und Schwierigkeiten
- Ungerechtigkeiten bei Lob und Tadel, Bevorzugung Einzelner
- Launenhaftigkeit, Schikane, Willkür
- Keinerlei „Vertrauensvorschuss“

Service-Profit Chain?

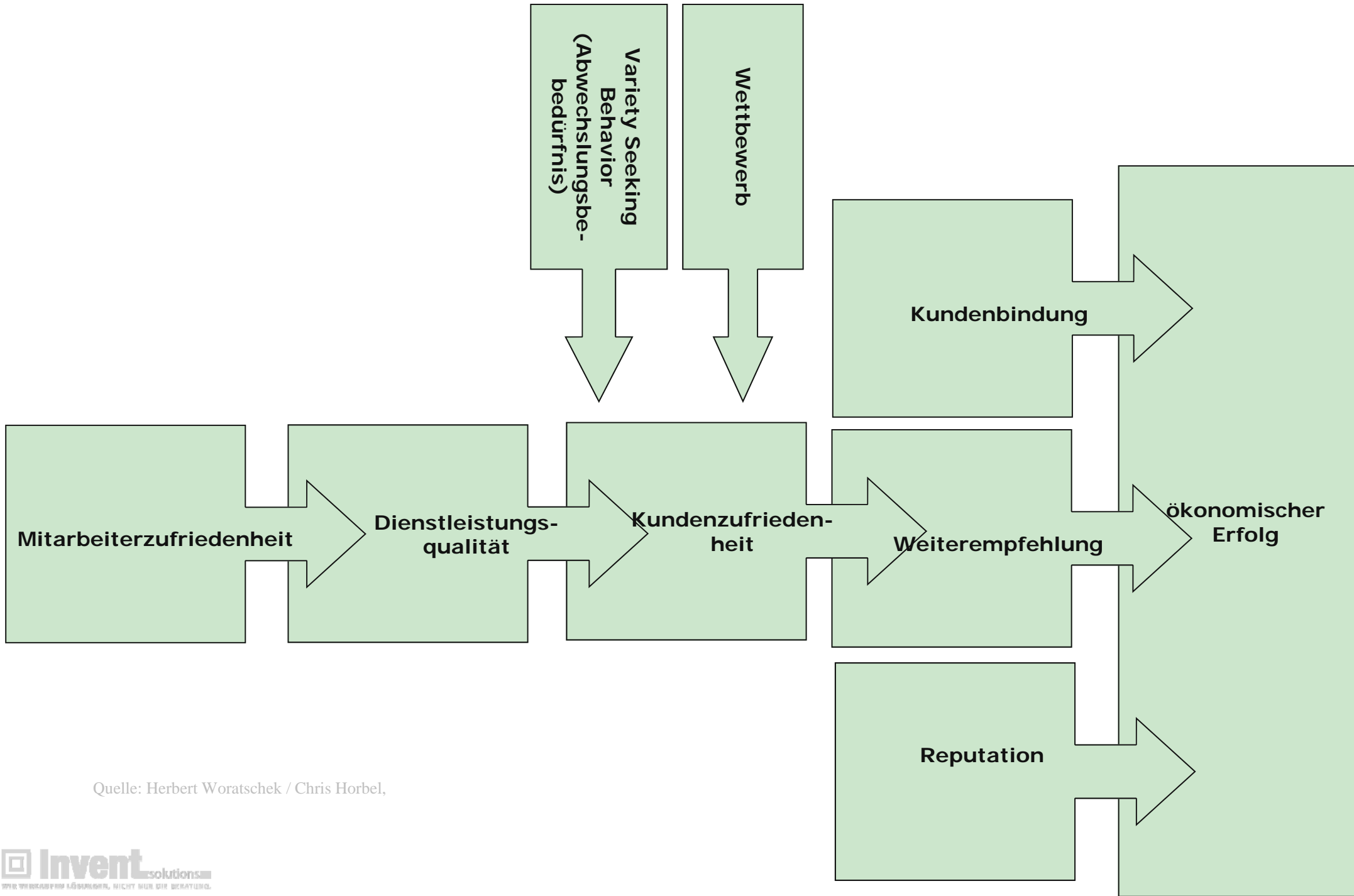


Grundmodell der Service-Profit Chain



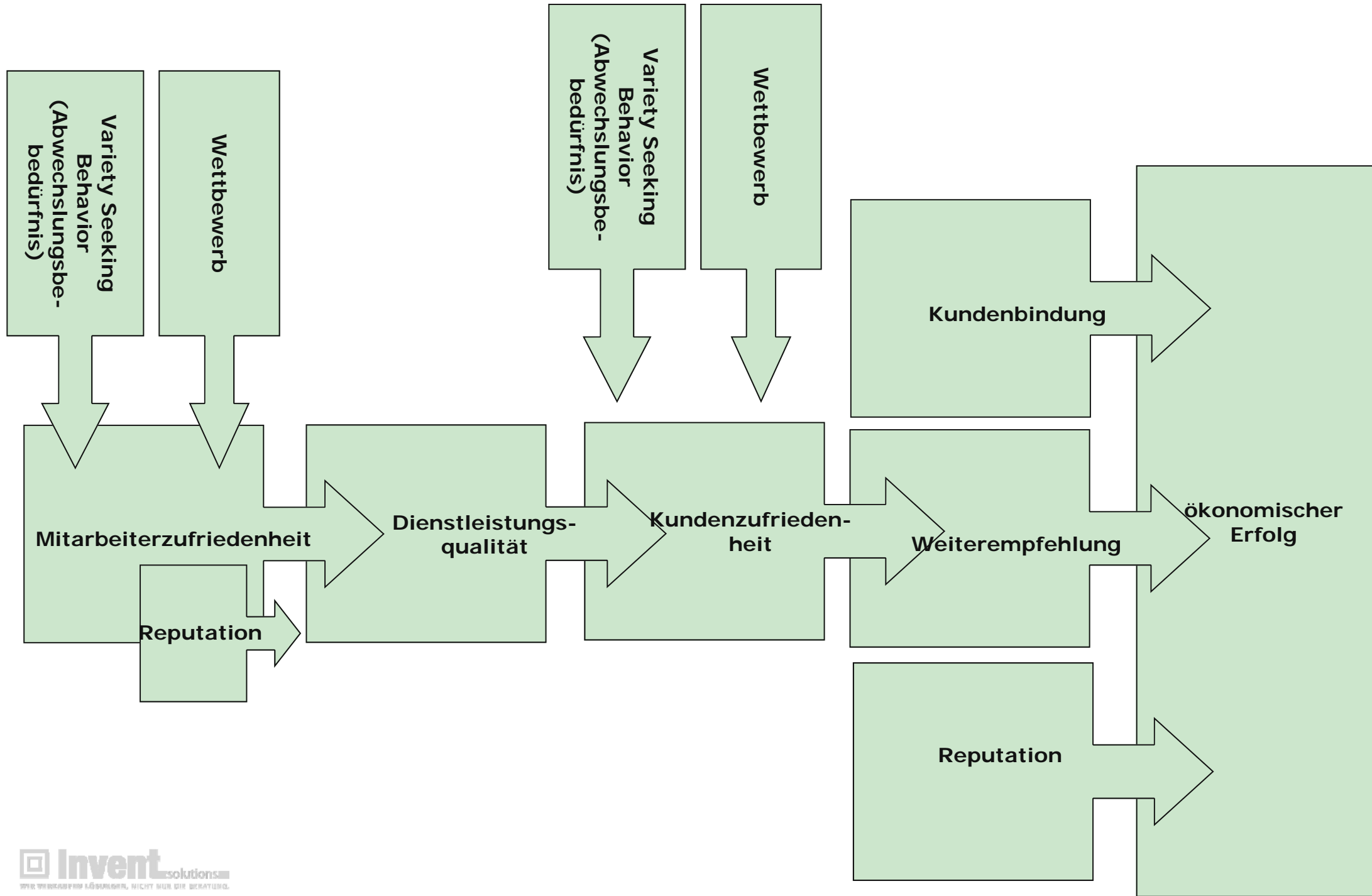
Quelle: Herbert Woratschek / Chris Horbel,

modifizierte Service-Profit Chain

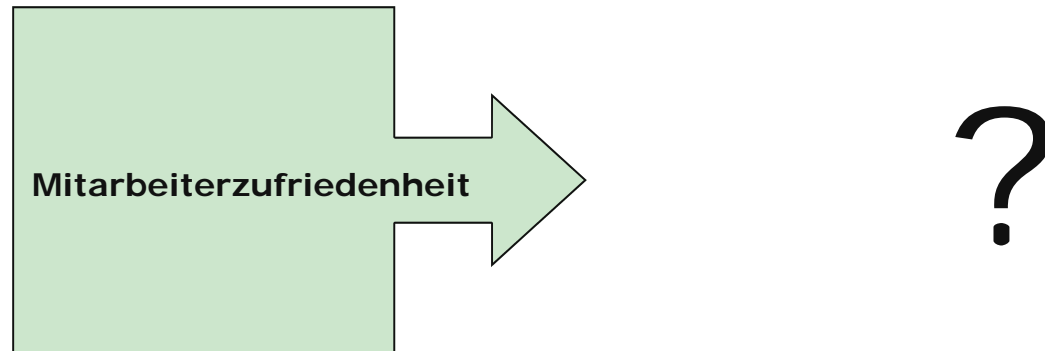


Quelle: Herbert Woratschek / Chris Horbel,

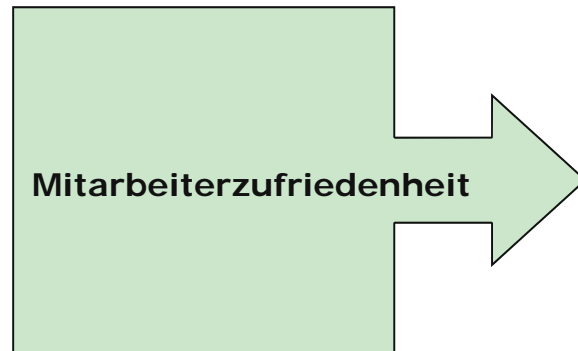
modifizierte Service-Profit Chain



Grundmodell der Service-Profit Chain

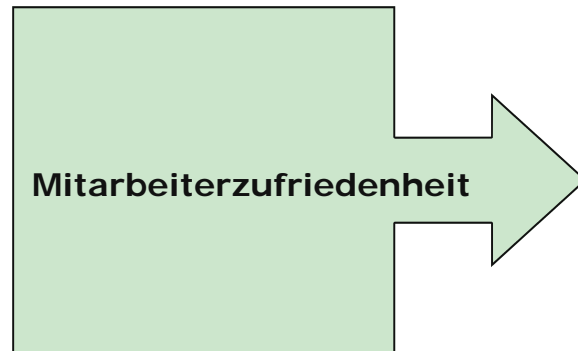


Grundmodell der Service-Profit Chain



Zufriedenheit =
Wissen?

Grundmodell der Service-Profit Chain



**Zufriedenheit =
Wohlfühlen!**

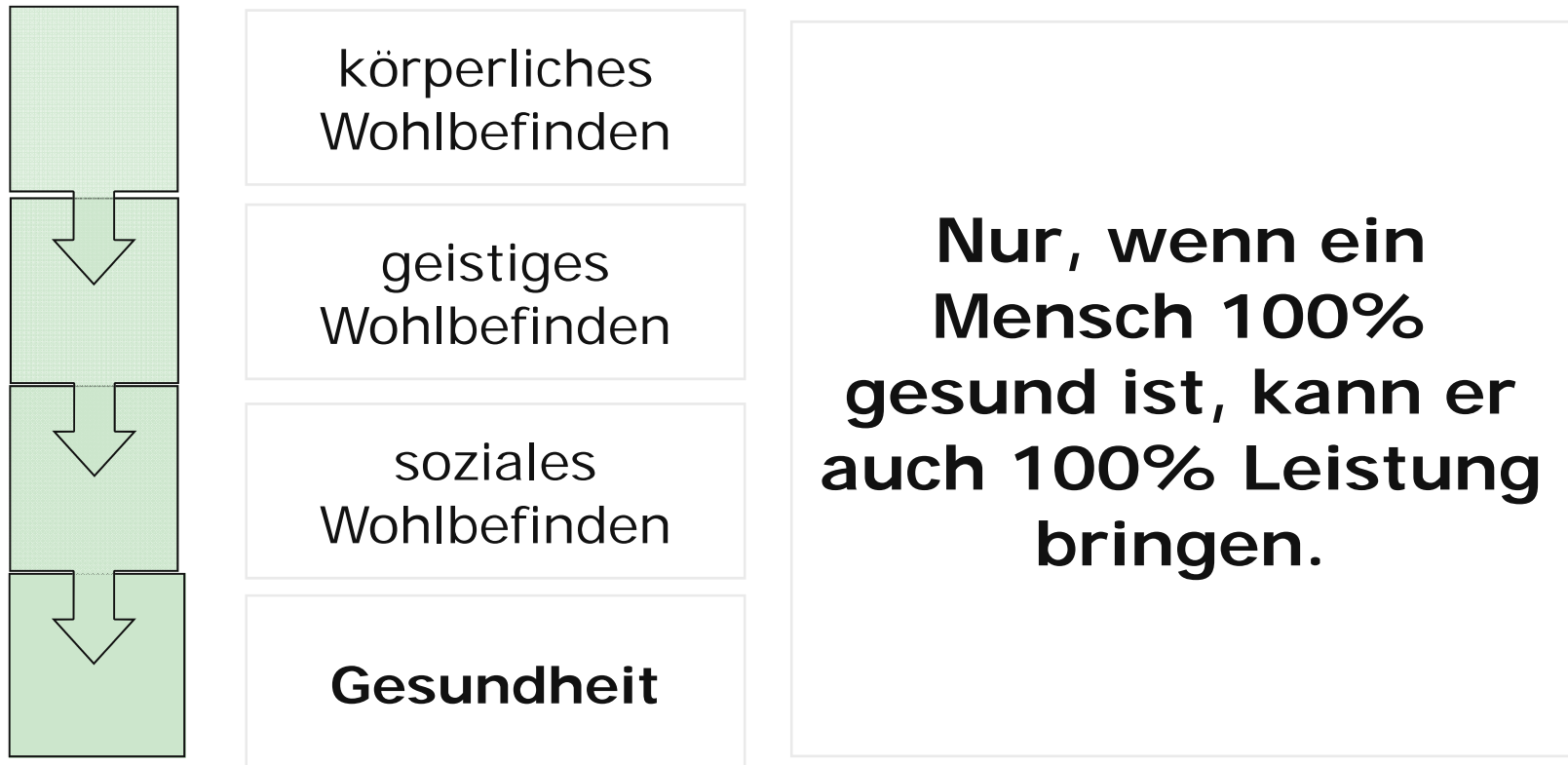
Grundmodell der Service-Profit Chain

Wohlfühlen = Gesund

Definition Gesundheit (WHO)

„...ein Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlergehens und nicht nur das Fehlen von Krankheit oder Gebrechen.“

Definition Gesundheit (WHO)



DIE VIER FUNDAMENTALEN FÜHRUNGSSTILE:

Stil 1: Lenken (/ unterweisen)

Die Führungskraft gibt **präzise Anweisungen** und **beaufsichtigt gewissenhaft** die Durchführung der Aufgabe.

Stil 2: Anleiten (/ argumentieren)

Die Führungskraft **lenkt und überwacht weiterhin gewissenhaft** die Durchführung der Aufgabe, **bespricht aber ihre Entscheidungen** mit den Mitarbeitern, **bittet sie um Vorschläge** und **unterstützt ihre Forderungen**.

Stil 3: Unterstützen (/ partizipieren)

Die Führungskraft **fördert und unterstützt die Mitarbeiter** bei der Durchführung der Aufgabe und **teilt die Verantwortung** für die zu fallenden Entscheidungen mit ihnen.

Stil 4: Delegieren

Die Führungskraft **überträgt den Mitarbeitern die Verantwortung** für die zu fallenden Entscheidungen und die zu lösenden Aufgaben.

DIE VIER FUNDAMENTALEN FÜHRUNGSSTILE:

Stil 1: LENKEN / UNTERWEISEN

Führungsstil 1 ist **direktiv**. Er besteht darin, dem Individuum oder der Gruppe zu sagen, was zu tun ist. Wann, wo, wie und mit wem. Er wird durch **Einweg-Kommunikation** beschrieben, mit der die Führungskraft ihre Mitarbeiter **zur Aufgabenbewältigung und Zielerreichung dirigiert**.

Effektive Anwendung:

Ein Feuerwehrmann macht Kontrolle während eines Alarms. Es ist nur wenig Zeit, Zweiweg-Kommunikationen zu ermöglichen, Entscheidungen zu erklären und die anderen zu fragen, ob noch weitere Informationen benötigt werden. Um das Ziel „Feuer löschen und Leben retten“ zu erreichen, ist der Vorgesetzte sehr direktiv. Anweisungen werden ohne Erklärung erledigt und die Mitarbeiter sehen zu, dass die Instruktionen ausgeführt werden.

Ineffektive Anwendung:

Die Buchhaltung soll in ein neues Büro umziehen. Die Mitarbeiter dieser Abteilung haben bisher gute Arbeit geleistet. Trotzdem versammelt die Führungskraft ihre Mitarbeiter und gibt ihnen detaillierte Anweisungen, wer die Akten und Berichte verpackt, und wie sie wieder geordnet werden müssen.

Dieser Stil ist charakterisiert durch **überdurchschnittlich aufgabenorientiertes Verhalten** und **überdurchschnittliche Ausprägung an beziehungsorientiertem Verhalten**.

DIE VIER FUNDAMENTALEN FÜHRUNGSSTILE:

Stil 2: ANLEITEN / ARGUMENTIEREN

Der Führungsstil 2 beinhaltet auch noch die Anleitung. Das Führungsverhalten zeigt ein mittleres bis hohes Maß an Aufgabenorientierung. Gleichzeitig gibt die Führungskraft aber auch Erklärungen und die Möglichkeit für Klarstellungen.

Effektive Anwendung:

Ein Mitarbeiter ist befördert worden und ist motiviert, mit der Arbeit zu beginnen, obwohl er noch unsicher ist, wie er es tun soll. Die Führungskraft erklärt, was zu tun ist und warum jeder einzelne Schritt wichtig ist. Bevor die Besprechung zu Ende ist, hat der Mitarbeiter die Möglichkeit, Fragen zu stellen und weitere Erklärungen zu bekommen.

Ineffektive Anwendung:

Die Mitarbeiter einer Führungskraft sind hochqualifiziert und haben viel Erfahrung. Bei Abteilungsbesprechungen trifft die Führungskraft die Entscheidungen und erklärt, warum bestimmte Vorgehensweisen erforderlich sind, obwohl die Mitarbeiter die Aufgabe genauso gut kennen.

Dieser Führungsstil ist gekennzeichnet durch **überdurchschnittliche Ausprägung von sowohl aufgabenorientiertem als auch mitarbeiterorientiertem Verhalten.**

DIE VIER FUNDAMENTALEN FÜHRUNGSSTILE:

Stil 3: UNTERSTÜTZEN / PARTIZIPIEREN

Führungsstil 3 lebt durch ein Verhalten, das **Ermutigung gibt, Diskussionsbereitschaft zeigt und die Mitarbeiter um eigene Beiträge bittet**. Hier zeigt sich ein **deutlicher Unterschied zu Führungsstil 1 und 2**, bei denen die Führungskraft die Richtung vorgibt und die Entscheidung selbst trifft:

Effektive Anwendung:

Ein Verkäufer will seinen ersten Anruf bei einem Kunden machen. Es ist aber noch unsicher über seine Fähigkeiten. Hat der Verkäufer Vertrauen, so kann er es tun. Die Führungskraft gibt Unterstützung und Ermutigung sowie die Möglichkeit, nach dem Telefongespräch mit ihr darüber zu reden.

Ineffektive Anwendung:

Eine Arbeitsgruppe fragt ihre Führungskraft nach Anweisungen zu einem neuen Projekt. Die Führungskraft antwortet, indem sie die Gruppe versammelt und um Vorschläge bittet, obwohl sie keine Erfahrung und kein Wissen darüber hat.

Dieser Führungsstil zeichnet sich durch **überdurchschnittlich beziehungsorientiertes Verhalten und unterschiedliche Aufgabearbeitung** aus.

DIE VIER FUNDAMENTALEN FÜHRUNGSSTILE:

Stil 4: DELEGIEREN

Führungsstil 4 gibt **wenig Richtungshinweise, gering ausgeprägte Zweiweg-Kommunikation und wenig unterstützendes Verhalten.**

Effektive Anwendung:

Die Führungskraft weiß, dass der Mitarbeiter X in der Lage ist, den monatlichen Bericht zu erstellen und dass er das bisher auch immer einwandfrei getan hat. In diesem Fall lässt er diesen Mitarbeiter seine Arbeit tun und gibt wenig Vorgaben.

Ineffektive Anwendung:

Ein neuer Mitarbeiter hat Schwierigkeiten, telefonische Anfrage von Kunden zu beantworten. Er fragt seine Führungskraft, wie bestimmte Fragen zu beantworten sind. Erhält aber aus Zeitmangel keine Antwort. Die Folge ist, dass nicht nur der Mitarbeiter frustriert ist, sondern auch der Kunde.

Dieser Führungsstil ist an einem **unterdurchschnittlich aufgabenorientierten und ebenso unterdurchschnittlich beziehungsorientierten Verhalten** zu erkennen

Wer situationsbezogen führen will, muss drei Fertigkeiten berücksichtigen:

- verschiedene Führungsstile flexibel handhaben

- die Bedürfnisse der Mitarbeiter erkennen und flexibel damit umgehen können

- mit jedem Mitarbeiter zu einer verbindlichen Absprache kommen, welcher Führungsstil für ihn der geeignete ist

Protokollieren Sie die Gespräche mit Ihren Mitarbeitern, vereinbaren Sie Ziele (auch Tagesziele), führen Sie Feedbackgespräche

1. Alle Ihre Mitarbeiter reagieren in der letzten Zeit nicht auf Ihre freundlichen Gespräche und Ihr offensichtliches Bemühen um deren Wohlergehen. Die Leistungen der Gruppe sind sehr unregelmäßig.

<input type="checkbox"/>	Sie betonen die Anwendung einheitlicher Vorgehensweisen und die Notwendigkeit der Aufgabenerfüllung.
<input type="checkbox"/>	Sie halten sich für Gespräche zur Verfügung, aber Sie bestehen nicht darauf.
<input type="checkbox"/>	Sie sprechen mit jedem Mitarbeiter einzeln und vereinbaren mit ihm Ziele.
<input type="checkbox"/>	Sie mischen sich absichtlich nicht ein.

2. Die beobachtbare Leistung Ihrer Gruppe steigt an. Sie haben dafür gesorgt, dass alle Mitglieder ihre Rolle und ihre Anforderungen kennen.

<input type="checkbox"/>	Sie pflegen freundliche Beziehungen, aber Sie sorgen weiterhin dafür, dass alle Mitglieder ihre Rolle und ihre Anforderungen kennen.
<input type="checkbox"/>	Sie unternehmen nichts Bestimmtes.
<input type="checkbox"/>	Sie tun, was Sie nur können, um der Gruppe das Gefühl zu geben, wichtig und mit beteiligt zu sein.
<input type="checkbox"/>	Sie betonen die Wichtigkeit von Terminen und Aufgaben.

3. Die Mitglieder Ihrer Gruppe sind derzeit nicht in der Lage, ein Problem zu lösen. Normalerweise haben Sie sie selbständig arbeiten lassen. Die Gruppenleistung und die persönlichen Beziehungen sind gut gewesen.

<input type="checkbox"/>	Sie aktivieren die Gruppe und bemühen sich gemeinsam um die Problemlösung.
<input type="checkbox"/>	Sie lassen die Gruppe die Lösung erarbeiten.
<input type="checkbox"/>	Sie handeln schnell und entschlossen, um zu korrigieren und das Steuer herumzudrehen.
<input type="checkbox"/>	Sie regen die Gruppe an, am Problem zu arbeiten, und halten sich für Diskussionen zur Verfügung.

4. Sie ziehen eine größere Veränderung in Erwägung. Ihre Mitarbeiter haben einen sehr guten Leistungsstand; sie erkennen die Notwendigkeit der Veränderung an.

<input type="checkbox"/>	Sie erlauben der Gruppe die Teilnahme an der Entwicklung der Veränderung, aber Sie drängen nicht darauf.
<input type="checkbox"/>	Sie kündigen Änderungen an und setzen sie dann bei strenger Überwachung durch.
<input type="checkbox"/>	Sie erlauben der Gruppe, ihr eigenes Vorgehen zu entwickeln.
<input type="checkbox"/>	Sie beziehen zwar Gruppenvorschläge ein, behalten sich aber vor, die Veränderung zu steuern.

5. Die Leistung Ihrer Gruppe ist während der letzten Monate gesunken. Den Mitgliedern war die Zielerreichung gleichgültig. In der Vergangenheit half es, wenn die Rollen wieder neu definiert wurden. Die Mitglieder mussten immer wieder daran erinnert werden, dass sie ihre Aufgaben zeitgerecht zu erledigen haben.

<input type="checkbox"/>	Sie erlauben der Gruppe, ihr eigenes Vorgehen zu entwickeln.
<input type="checkbox"/>	Sie berücksichtigen die Gruppenvorschläge, achten aber darauf, dass verbindliche und einheitliche Ziele bestehen bleiben und erfüllt werden.
<input type="checkbox"/>	Sie definieren die Ziele neu und kontrollieren sorgfältig.
<input type="checkbox"/>	Sie gestehen der Gruppe Mitbeteiligung bei den Zielsetzungen zu, aber Sie drängen nicht darauf.

6. Sie übernehmen eine effizient geführte Abteilung. Ihr Vorgänger hat ein strenges Regiment geführt. Sie wollen die günstige Leistungssituation erhalten, aber gleichzeitig beginnen, die Lage menschlicher zu gestalten.

<input type="checkbox"/>	Sie tun was Sie können, um der Gruppe das Gefühl zu geben, wichtig und beteiligt zu sein.
<input type="checkbox"/>	Sie betonen die Wichtigkeit von Terminen und Aufgaben.
<input type="checkbox"/>	Sie mischen sich absichtlich nicht ein.
<input type="checkbox"/>	Sie beteiligen die Gruppe an der Entscheidungsfindung, aber Sie achten darauf, dass die Ziele erreicht werden.

7. Sie erwägen größere Veränderungen in der Organisation. Mitglieder der Gruppe haben Vorschläge für die notwendigen Veränderungen gemacht. Die Gruppe hat sich bei ihrer täglichen Arbeit flexibel gezeigt.

<input type="checkbox"/>	Sie definieren die Änderung und überwachen sie sorgfältig.
<input type="checkbox"/>	Sie erlangen die Zustimmung der Gruppe hinsichtlich der Änderung und überlassen es den Mitgliedern, die Durchführung zu organisieren.
<input type="checkbox"/>	Sie sind gewillt, die Veränderungen wie vorgeschlagen durchzuführen, aber Sie behalten sich die Ablaufkontrolle der Durchführung vor.
<input type="checkbox"/>	Sie vermeiden eine Auseinandersetzung und halten sich bewusst heraus.

8. Die Gruppenleistung und die persönlichen Beziehungen sind sehr gut. Sie wissen nicht genau, ob Sie die Gruppe nicht stärker lenken sollen.

<input type="checkbox"/>	Sie überlassen die Gruppe sich selbst.
<input type="checkbox"/>	Sie diskutieren die Lage mit der Gruppe, und dann leiten Sie die notwendige Veränderung ein.
<input type="checkbox"/>	Sie unternehmen Schritte, um die Mitarbeiter dahin zu bringen, auf die vorgeschriebene Art und Weise zu arbeiten.
<input type="checkbox"/>	Sie hüten sich davor, durch zu direktives Verhalten die Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehungen zu gefährden.

9. Ihr Vorgesetzter hat Sie beauftragt, eine Arbeitsgruppe zu leiten, die ziemlich im Rückstand in der Erarbeitung von Vorschlägen für Veränderungen ist. Die Gruppe ist sich nicht klar über ihre Ziele. Die Teilnahme an den Sitzungen ist schwach. Die Sitzungen sind zu Plauderstunden geworden. In Wirklichkeit hat die Gruppe das Zeug zur erfolgreichen Arbeit.

<input type="checkbox"/>	Sie lassen die Gruppe die Lösung erarbeiten.
<input type="checkbox"/>	Sie berücksichtigen die Gruppenvorschläge, achten aber darauf, dass die Ziele erreicht werden.
<input type="checkbox"/>	Sie definieren die Ziele neu und kontrollieren sorgfältig.
<input type="checkbox"/>	Sie fördern die Beteiligung der Gruppe bei der Zielsetzung, aber Sie drängen sie nicht dazu.

10. Ihre Mitarbeiter, die im allgemeinen fähig sind, Verantwortung zu übernehmen, reagieren nicht auf Ihre kürzlich erfolgte Neudefinition der Leistungsziele.

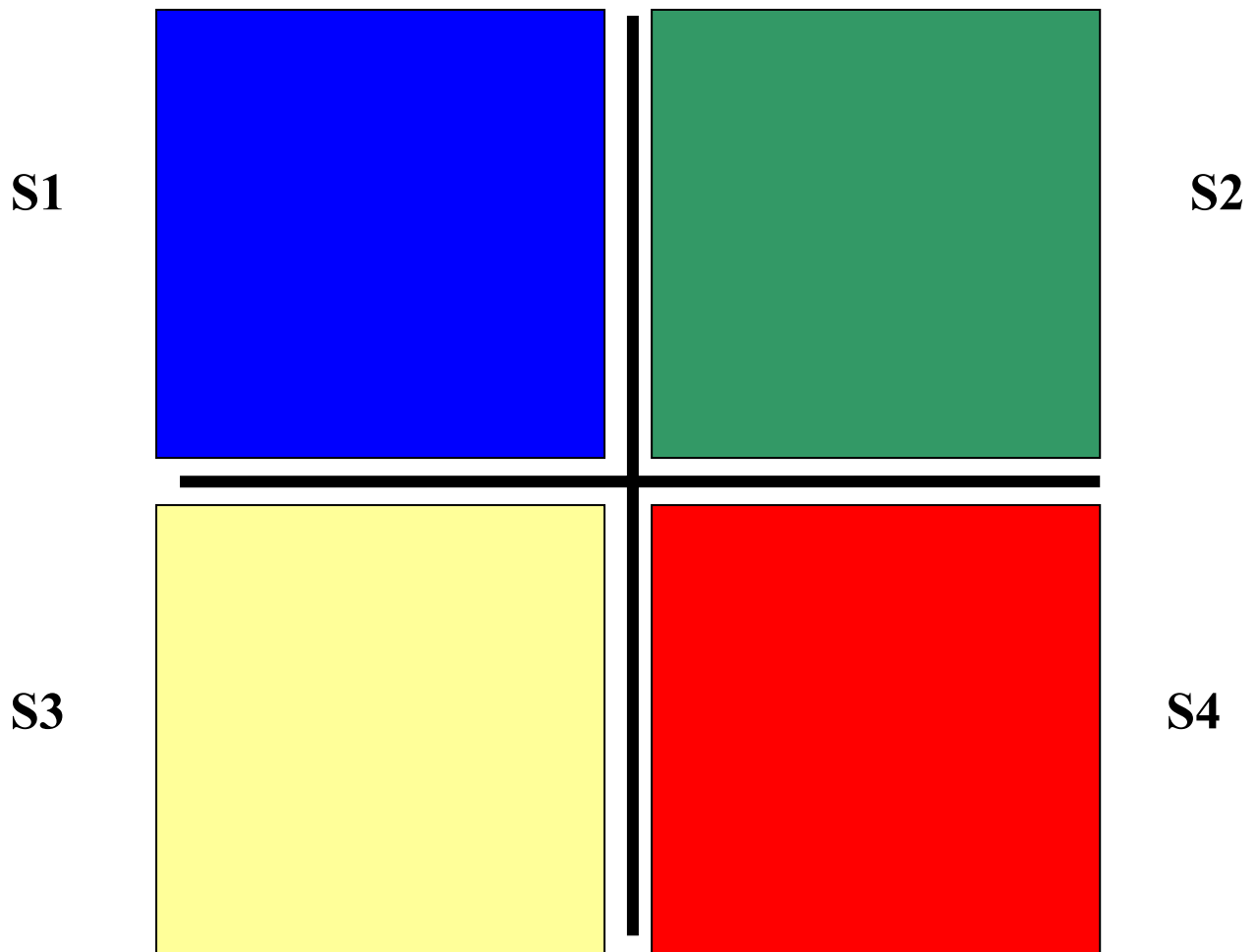
<input type="checkbox"/>	Sie gestehen der Gruppe Beteiligung bei der Neudefinition der Leistungsziele zu, aber Sie drängen sie nicht dazu.
<input type="checkbox"/>	Sie definieren die Leistungsziele noch einmal und überwachen sorgfältig.
<input type="checkbox"/>	Sie vermeiden Konfrontationen, indem Sie keinen Druck ausüben.
<input type="checkbox"/>	Sie berücksichtigen Gruppenvorschläge, achten aber darauf, dass die neuen Leistungsziele erfüllt werden.

11. Sie sind in eine neue Position aufgestiegen. Der frühere Leiter hat sich um die Angelegenheiten der Gruppe nicht gekümmert. Die Gruppe hat ihre Aufgaben und ihre Steuerung gut bewältigt. Die zwischenmenschlichen Beziehungen in der Gruppe sind gut.

<input type="checkbox"/>	Sie sorgen dafür, dass die Mitarbeiter auf die vorgeschriebene Weise arbeiten.
<input type="checkbox"/>	Sie beteiligen die Mitarbeiter an der Entscheidungsfindung und erkennen gute Beiträge an.
<input type="checkbox"/>	Sie diskutieren mit der Gruppe die Leistungen in der Vergangenheit und prüfen dann, ob neue Vorgehensweisen nötig sind.
<input type="checkbox"/>	Sie überlassen die Gruppe weiterhin sich selbst.

12. Neueren Informationen zufolge gibt es zwischen Ihren Mitarbeitern persönliche Probleme. Die Gruppe hat einen ausgezeichneten Leistungsstand. Die Mitglieder haben langfristige Ziele wirksam erfüllt. Sie haben im vergangenen Jahr harmonisch zusammengearbeitet. Alle sind für Ihre Aufgabe gut qualifiziert.

<input type="checkbox"/>	Sie probieren Ihren Lösungsvorschlag bei den Mitarbeitern aus und prüfen, ob neue Vorgehensweisen notwendig sind.
<input type="checkbox"/>	Sie geben den Mitarbeitern zunächst einmal Zeit, eigene Lösungen zu erarbeiten.
<input type="checkbox"/>	Sie handeln schnell und entschlossen, um zu korrigieren und das Steuer herumzudrehen.
<input type="checkbox"/>	Sie halten sich für Diskussionen zur Verfügung, achten aber darauf, die Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung nicht zu gefährden.



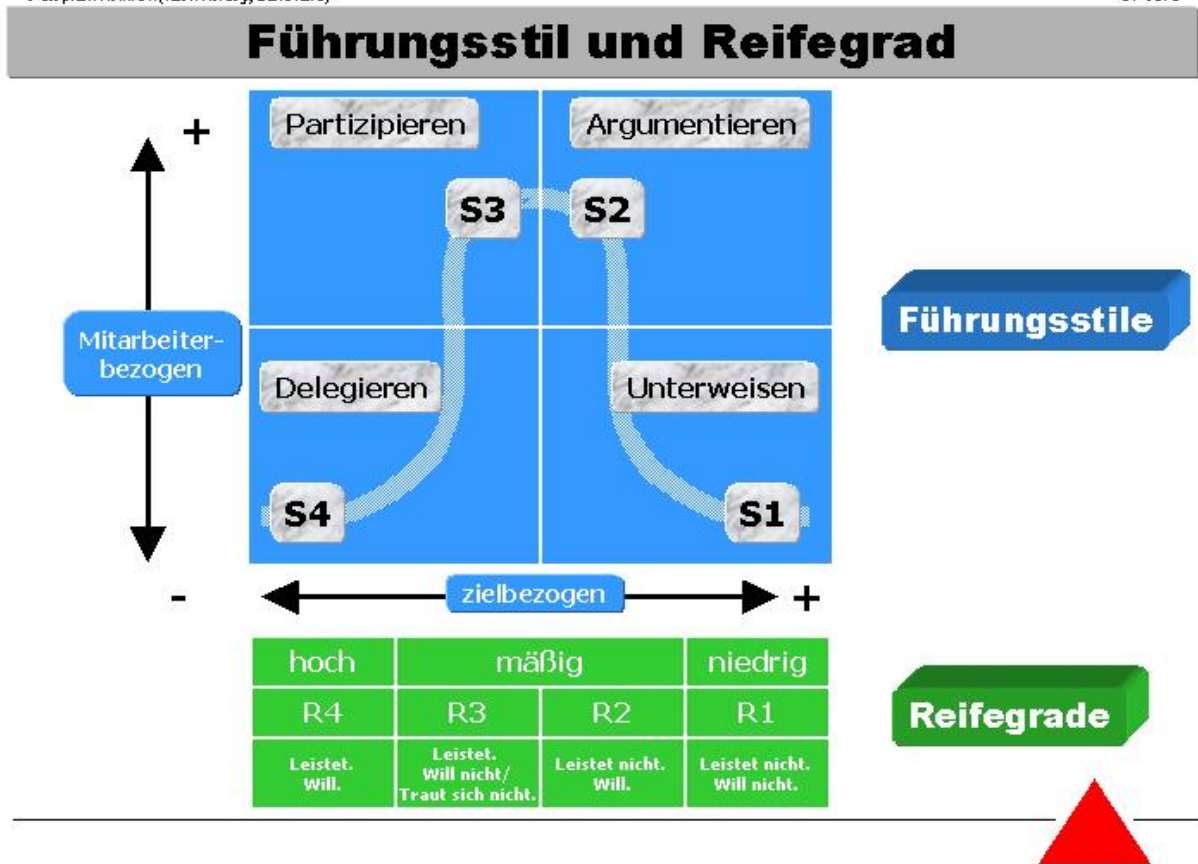
Auflösung

Das Konzept Situatives Führen (**Situational Leadership**) geht davon aus, dass es keinen allgemein gültigen, "richtigen" Führungsstil gibt. Vielmehr gibt es situationsbedingte Reifegrade von Mitarbeitern, die einen entsprechenden Führungsstil als besonders günstig erscheinen lassen. Diese Graphik zeigt den Zusammenhang zwischen Reifegrad (unten) und dem passenden Stil.

Wenn Sie sich für dieses Thema interessieren empfehlen wir die Lektüre "**Grundlagen der Führung**", die dieses Modell einfach und klar erläutert.

© Stephan Heinrich (nach Hersey, Blanchard)

GF-037b



Nun zur Auflösung. Hinter jeder Frage finden Sie nun den Reifegrad der Gruppe (R1-R4). Die einzelnen Antworten sind jeweils einem Führungsstil zugeordnet (S1-S4).

Frage 1

- *Alle Ihre Mitarbeiter reagieren in der letzten Zeit nicht auf Ihre freundlichen Gespräche und Ihr offensichtliches Bemühen um deren Wohlergehen. Die Leistungen der Gruppe sind sehr unregelmäßig. **R1***
 - **Sie betonen die Anwendung einheitlicher Vorgehensweisen und die Notwendigkeit der Aufgabenerfüllung. S1**
 - Sie halten sich für Gespräche zur Verfügung, aber Sie bestehen nicht darauf. S3
 - Sie sprechen mit jedem Mitarbeiter einzeln und vereinbaren mit ihm Ziele. S2
 - Sie mischen sich absichtlich nicht ein. S4

Frage 2

- *Die beobachtbare Leistung Ihrer Gruppe steigt an. Sie haben dafür gesorgt, dass alle Mitglieder ihre Rolle und ihre Anforderungen kennen. **R2***
 - **Sie pflegen freundliche Beziehungen, aber Sie sorgen weiterhin dafür, dass alle Mitglieder ihre Rolle und ihre Anforderungen kennen. S2**
 - Sie unternehmen nichts Bestimmtes. S4
 - Sie tun, was Sie nur können, um der Gruppe das Gefühl zu geben, wichtig und mit beteiligt zu sein. S3
 - Sie betonen die Wichtigkeit von Terminen und Aufgaben. S1

Frage 3

- *Die Mitglieder Ihrer Gruppe sind derzeit nicht in der Lage, ein Problem zu lösen. Normalerweise haben Sie sie selbständig arbeiten lassen. Die Gruppenleistung und die persönlichen Beziehungen sind gut gewesen. **R3***
 - Sie aktivieren die Gruppe und bemühen sich gemeinsam um die Problemlösung. S2
 - Sie lassen die Gruppe die Lösung erarbeiten. S4
 - Sie handeln schnell und entschlossen, um zu korrigieren und das Steuer herumzudrehen. S1
 - **Sie regen die Gruppe an, am Problem zu arbeiten, und halten sich für Diskussionen zur Verfügung. S3**

Frage 4

- *Sie ziehen eine größere Veränderung in Erwägung. Ihre Mitarbeiter haben einen sehr guten Leistungsstand; sie erkennen die Notwendigkeit der Veränderung an. **R4***
 - Sie erlauben der Gruppe die Teilnahme an der Entwicklung der Veränderung, aber Sie drängen nicht darauf. S3
 - Sie kündigen Änderungen an und setzen sie dann bei strenger Überwachung durch. S1
 - **Sie erlauben der Gruppe, ihr eigenes Vorgehen zu entwickeln. S4**
 - Sie beziehen zwar Gruppenvorschläge ein, behalten sich aber vor, die Veränderung zu steuern. S2

Frage 5

- *Die Leistung Ihrer Gruppe ist während der letzten Monate gesunken. Den Mitgliedern war die Zielerreichung gleichgültig. In der Vergangenheit half es, wenn die Rollen wieder neu definiert wurden. Die Mitglieder mussten immer wieder daran erinnert werden, dass sie ihre Aufgaben zeitgerecht zu erledigen haben. **R1***
 - Sie erlauben der Gruppe, ihr eigenes Vorgehen zu entwickeln. S4
 - Sie berücksichtigen die Gruppenvorschläge, achten aber darauf, dass verbindliche und einheitliche Ziele bestehen bleiben und erfüllt werden. S2
 - **Sie definieren die Ziele neu und kontrollieren sorgfältig. S1**
 - Sie gestehen der Gruppe Mitbeteiligung bei den Zielsetzungen zu, aber Sie drängen nicht darauf. S3

Frage 6

- *Sie übernehmen eine effizient geführte Abteilung. Ihr Vorgänger hat ein strenges Regiment geführt. Sie wollen die günstige Leistungssituation erhalten, aber gleichzeitig beginnen, die Lage menschlicher zu gestalten. **R2***
 - Sie tun was Sie können, um der Gruppe das Gefühl zu geben, wichtig und beteiligt zu sein. S3
 - Sie betonen die Wichtigkeit von Terminen und Aufgaben. S1
 - Sie mischen sich absichtlich nicht ein. S4
 - **Sie beteiligen die Gruppe an der Entscheidungsfindung, aber Sie achten darauf, dass die Ziele erreicht werden. S2**

Frage 7

- *Sie erwägen größere Veränderungen in der Organisation. Mitglieder der Gruppe haben Vorschläge für die notwendigen Veränderungen gemacht. Die Gruppe hat sich bei ihrer täglichen Arbeit flexibel gezeigt. **R3***
 - Sie definieren die Änderung und überwachen sie sorgfältig. S1
 - **Sie erlangen die Zustimmung der Gruppe hinsichtlich der Änderung und überlassen es den Mitgliedern, die Durchführung zu organisieren. S3**
 - Sie sind gewillt, die Veränderungen wie vorgeschlagen durchzuführen, aber Sie behalten sich die Ablaufkontrolle der Durchführung vor. S2
 - Sie vermeiden eine Auseinandersetzung und halten sich bewusst heraus. S4

Frage 8

- *Die Gruppenleistung und die persönlichen Beziehungen sind sehr gut. Sie wissen nicht genau, ob Sie die Gruppe nicht stärker lenken sollen. **R4***
 - **Sie überlassen die Gruppe sich selbst. S4**
 - Sie diskutieren die Lage mit der Gruppe, und dann leiten Sie die notwendige Veränderung ein. S2
 - Sie unternehmen Schritte, um die Mitarbeiter dahin zu bringen, auf die vorgeschriebene Art und Weise zu arbeiten. S1
 - Sie hüten sich davor, durch zu direktives Verhalten die Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehungen zu gefährden. S3

Frage 9

- *Ihr Vorgesetzter hat Sie beauftragt, eine Arbeitsgruppe zu leiten, die ziemlich im Rückstand in der Erarbeitung von Vorschlägen für Veränderungen ist. Die Gruppe ist sich nicht klar über ihre Ziele. Die Teilnahme an den Sitzungen ist schwach. Die Sitzungen sind zu Plauderstunden geworden. In Wirklichkeit hat die Gruppe das Zeug zur erfolgreichen Arbeit. **R1***
 - Sie lassen die Gruppe die Lösung erarbeiten. S4
 - Sie berücksichtigen die Gruppenvorschläge, achten aber darauf, dass die Ziele erreicht werden. S2
 - **Sie definieren die Ziele neu und kontrollieren sorgfältig. S1**
 - Sie fördern die Beteiligung der Gruppe bei der Zielsetzung, aber Sie drängen sie nicht dazu. S3

Frage 10

- *Ihre Mitarbeiter, die im allgemeinen fähig sind, Verantwortung zu übernehmen, reagieren nicht auf Ihre kürzlich erfolgte Neudefinition der Leistungsziele. **R2***
 - Sie gestehen der Gruppe Beteiligung bei der Neudefinition der Leistungsziele zu, aber Sie drängen sie nicht dazu. S3
 - Sie definieren die Leistungsziele noch einmal und überwachen sorgfältig. S1
 - Sie vermeiden Konfrontationen, indem Sie keinen Druck ausüben. S4
 - **Sie berücksichtigen Gruppenvorschläge, achten aber darauf, dass die neuen Leistungsziele erfüllt werden. S2**

Frage 11

- *Sie sind in eine neue Position aufgestiegen. Der frühere Leiter hat sich um die Angelegenheiten der Gruppe nicht gekümmert. Die Gruppe hat ihre Aufgaben und ihre Steuerung gut bewältigt. Die zwischenmenschlichen Beziehungen in der Gruppe sind gut. **R3***
 - Sie sorgen dafür, dass die Mitarbeiter auf die vorgeschriebene Weise arbeiten. S1
 - **Sie beteiligen die Mitarbeiter an der Entscheidungsfindung und erkennen gute Beiträge an. S3**
 - Sie diskutieren mit der Gruppe die Leistungen in der Vergangenheit und prüfen dann, ob neue Vorgehensweisen nötig sind. S2
 - Sie überlassen die Gruppe weiterhin sich selbst. S4

Frage 12

- *Neueren Informationen zufolge gibt es zwischen Ihren Mitarbeitern persönliche Probleme. Die Gruppe hat einen ausgezeichneten Leistungsstand. Die Mitglieder haben langfristige Ziele wirksam erfüllt. Sie haben im vergangenen Jahr harmonisch zusammengearbeitet. Alle sind für Ihre Aufgabe gut qualifiziert. **R4***
 - Sie probieren Ihren Lösungsvorschlag bei den Mitarbeitern aus und prüfen, ob neue Vorgehensweisen notwendig sind. S2
 - **Sie geben den Mitarbeitern zunächst einmal Zeit, eigene Lösungen zu erarbeiten. S4**
 - Sie handeln schnell und entschlossen, um zu korrigieren und das Steuer herumzudrehen. S1
 - Sie halten sich für Diskussionen zur Verfügung, achten aber darauf, die Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung nicht zu gefährden. S3