



Kolumne von Michael Kerstan

Jeder macht was er will, aber nicht was er soll

Grundsätzliches zur Personaleinstellung

1. Suchen Sie neue Mitarbeiter, bevor Sie Mitarbeiter dringend benötigen.
2. Versuchen Sie immer, den besten Mitarbeiter/in für die jeweilige Stelle zu finden.
3. Bedenken Sie, wie viel mehr Sie für einen besseren oder hochmotivierten Mitarbeiter ausgeben würden bzw. können.
4. Es ist völlig normal, dass sich mindestens 20 Personen für eine Stelle vorstellen müssen, damit ein Kandidat wirklich Ihren Erwartungen entspricht.

Vergeben Sie Noten (1 - 6) bei dem Einstellungsgespräch

Jede einzelne Frage Ihres Bewerbungsgesprächs wird bewertet. Danach wird eine durchschnittliche Note für jeden Bereich erstellt.

Bewertungsteil	Ergebnis	Ihre Anforderungen
1. Initiative/Grundmotivation	2	Min. 2
2. Fachliche Eignung	1	Min. 2
3. Persönliche Eignung	3	Min. 2
4. Persönlicher Hintergrund	1	Min. 1
5. Äußeres Erscheinungsbild		Min. 1
6. Auftreten		Min. 2

Dies sind 6 von insgesamt 21 Bewertungen.

An diesem Punkt ist Ihre Entscheidung gefallen. Wir gehen einmal davon aus, dass Sie den „richtigen“ Mitarbeiter gefunden haben. Dann müssen verbindliche Regeln aufgestellt werden.

Stellt sich die Frage: Was sind Regeln?

Interessanterweise habe ich in meinen Seminaren noch nie die richtige Antwort gehört!

Regeln sind keine Willenserklärungen, keine Anweisungen, keine Richtlinien, keine Verhaltensregularien.

Regeln sind Verhaltensrichtlinien, bei deren Nichterfüllung man die Konsequenzen kennt:

Dürfen Sie betrunken mit dem Auto fahren? Ja!

Bei 0,3 Promille zahlt Ihre Vollkasko nicht mehr; bei 0,5 Promille bekommen Sie 2 Punkte, einen Monat Fahrverbot und 500,- Euro Strafe und bei 0,8 Promille wird Ihr Führerschein eingezogen.

Wie sieht es aus bei zu schnellem Fahren? Da Sie wissen, dass ab einer gewissen Geschwindigkeit Ihr Führerschein in Gefahr ist, verändern Sie Ihren Fahrstil.

Dummerweise haben Sie für Ihr Unternehmen keinen Bußgeldkatalog und Sie glauben, dass nun jeder Mitarbeiter sich an die Regeln hält, ohne dass er die dazugehörigen Konsequenzen kennt bzw. es welche gibt. Dies kann niemals funktionieren!

Also müssen Sie Ihre Mitarbeiter führen. Anbei eine kurze Betrachtungsweise der Führungsstile.

Autokratischer Führungsstil bedeutet:

- strenge Regeln
- spezifische Aufgaben/Aufgabenplanung im Detail
- keine Mitbestimmung, kein selbstständiges Handeln der Mitarbeiter
- starke Kontrolle
- Führung durch formale Autorität und Sachverstand

Kooperativer Führungsstil bedeutet:

- Regeln
- Information und Kommunikation
- selbstständiges Arbeiten im klaren Rahmen der Regeln
- regelmäßige Kontrolle
- regelmäßiger Kontakt/Feedback für den Mitarbeiter
- Führung durch formale und persönliche Autorität

Partizipativer Führungsstil bedeutet:

- lockere Regelungen
- Information und Kommunikation, Anregungen und Ideen sind gefragt
- im wesentlichen selbstständiges Arbeiten
- etwas weniger Feedback
- Förderung der Teamarbeit

Delegativer Führungsstil bedeutet:

- Zielsetzungen statt Regeln, eher Leitfaden
- lediglich unterstützende Hinweise
- völlig selbstständiges Arbeiten
- Rückdelegation nicht möglich
- Kontrolle & Feedback lediglich auf Basis der Zielerreichung
- Verantwortung liegt beim Mitarbeiter
- Eigendynamik möglich

Aufgabe/Anforderung	Benötigter Führungsstil	Beispiel
1. sehr einfache Arbeiten, routinemäßig wiederholend	autokratisch	Anwesenheitsprotokolle führen, Tresen, Reinigung
2. gemischte Arbeiten	kooperativ	Trainertätigkeiten, einfache Bürotätigkeiten, Kursleiterin
3. relativ komplexe Aufgaben, wenig Routine	partizipativ	Vorbereitung eines Events/einer Veranstaltung
4. sehr komplexe Tätigkeiten, schwierig zu strukturieren, nicht programmierbar	delegativ	Erstellung eines neuen Arbeitsplans inklusive Mitarbeiterakquise

Sie als Führungspersönlichkeit müssen diese Führungsstile situativ einsetzen, da Sie mit unterschiedlichen Mitarbeitern arbeiten. Diese aufgabenbezogene Mitarbeiterführung ist wesentlich erfolgreicher, besonders im Hinblick auf die von der Führungskraft aufgewendete Zeit. Jeder Mitarbeiter hat andere Persönlichkeitsmerkmale und unterschiedliche Charaktereigenschaften und Erwartungen. Es existiert daher kein Führungsstil, der optimal für alle Mitarbeiter anzuwenden ist. Die Führung muss sich deshalb an dem jeweiligen Mitarbeiter und der zu vergebenden Aufgabe orientieren. Wenn ein Geschäftsführer alle Mitarbeiter gleich „führt“, wird er zwangsläufig sehr unterschiedliche und nicht optimale Ergebnisse erhalten.

Angestrebt wird eine Führung, die:

- Persönlichkeitsmerkmale des Mitarbeiters berücksichtigt
 - Fähigkeiten des Mitarbeiters berücksichtigt
 - individuelle Erwartungen des Mitarbeiters berücksichtigt
- Nur so kann eine optimale Leistungsfähigkeit und das Ausschöpfen des persönlichen Potentials des Mitarbeiters erreicht werden.

Erwartungen eines Mitarbeiters könnten sein:

Sicherheit, Vertrauen, Anerkennung/Lob, Selbstwert, Unabhängigkeit oder klare Vorgaben, rationales Unternehmensverhalten, Kommunikationsfähigkeit des Vorgesetzten, Diskussionsfähigkeit des Vorgesetzten, Teamarbeit oder Einzelarbeitsstelle, Identifikation mit dem Unternehmen, Anforderung (Art und Inhalt der Tätigkeit), entsprechende Bezahlung, Aufstiegschancen/Weiterentwicklung, gutes Arbeitsklima/nette Kollegen, Mitwirkung, Verständnis, Weiterbildung, Selbstverwirklichung, Routinearbeit oder Tätigkeitswechsel.

Die Gewichtung der einzelnen Erwartungen kann sehr unterschiedlich sein!

Führen durch Motivation

Positive Motivation: Die Erwartungen des Mitarbeiters werden erfüllt und übertroffen. Der Mitarbeiter wird positiv stimuliert. Das Übertreffen der Erwartungen wird in Aussicht gestellt.

Negative Motivation: Dem Mitarbeiter werden Dinge, die er erwartet, bewusst entzogen oder der Entzug in Aussicht gestellt.

Vertrauen aus Sicht der Mitarbeiter:

- braucht Vertrauen und Zuwendung im Arbeitsbereich (ebenso wie im Persönlichen)
- erwartet vom Geschäftsführer persönliche sowie fachliche Kompetenz
- erwartet Ehrlichkeit des Geschäftsführers
- erwartet, dass der Geschäftsführer als Vorbild fungiert

Vertrauen entsteht letztendlich dann, wenn Führungskräfte ihren Mitarbeitern Respekt zeigen. Ehrlichkeit und Offenheit sind

die Pflicht und nicht die Kür. Vertrauen entsteht durch Interesse (Zuhören).

Für Menschen, denen man nicht vertraut, setzt man sich nicht ein. Menschen, denen man nicht vertraut, respektiert man nicht.

Negativ-Faktor „Klagen“

„Ein guter Unternehmer klagt immer“. Diese Aussage sollten Sie sofort in die Kategorie „ein richtiger Mann hat einen Bauch“ tun. Klagen bedeutet unter Umständen für die Mitarbeiter: „Der Chef steht unter geschäftlichem Druck“. Durch Klagen fühlt sich weder der Klagende noch der Zuhörer besser. Klagen ist im höchsten Maße unproduktiv, zeitverschwendend und demotivierend. Eine Führungskraft, die klagt, wirft dabei jede Minute „Geld aus dem Fenster“.

Controlling

Kontrolle ruft bei den meisten Mitarbeitern negative Emotionen hervor. Deswegen sollten Sie berücksichtigen:

- Erklären Sie Ihren Mitarbeitern, was Sie kontrollieren, wie Sie kontrollieren und vor allen Dingen, warum Sie kontrollieren.
- Zeigen Sie Ihren Mitarbeitern auf, dass Kontrolle lediglich das Feedback gibt, um Coaching-Maßnahmen einzuleiten.
- „Erwischen“ Sie Ihre Mitarbeiter regelmäßig bei Dingen, die sie gut erledigt haben, dann verliert sich die Angst vor Kontrolle.

Sehen Sie sich zu diesem Thema das Webinar auf unserer Homepage www.kerstanconsult.de an, oder melden Sie sich zu einem der Mitarbeiter-Führungs-Seminare an.

Unser gesamtes Team freut sich, Sie unterstützen zu dürfen.

Ihr Michael Kerstan



Foto: Verna Kerstan