

Praxishinweis

Führen

Motivation und Orientierung – für sich und die Mitarbeiter/innen

*„Wenn Du ein gutes Schiff bauen willst, dann trommle nicht Menschen zusammen und lasse sie Holz schlagen, sondern wecke in ihnen die Sehnsucht nach der endlosen Weite des Meeres.“
(Antoine de Saint-Exupéry)*

In diesem Zitat wird deutlich, was das Wesentliche an der Führung eines kleinen Unternehmens ist: Es geht darum, einer Gemeinschaft von Menschen Motivation, Orientierung und Sinn für ihre Arbeit zu vermitteln. Führung ist deshalb ein sozialer Prozess, der über die Routinen des Organisierens und Entscheidens hinaus geht. Führung gibt dem Alltagsgeschäft des Leitens überhaupt erst Ziel und Richtung und wird damit zur grundlegenden Aufgabe unternehmerischer Tätigkeit.

Andere erfolgreich zu führen erfordert die Fähigkeit zur **Selbstführung**. Wer sich selbst stets über Motivation, Orientierung und Sinn seines unternehmerischen Handelns im Klaren ist,

- wird mit den Anforderungen und Belastungen, Krisen und Durststrecken einer beruflichen Existenz besser zurecht kommen,
- kann besser verstehen, worin die Bedeutung von Führung für andere liegt,
- kann auf andere glaubwürdiger und überzeugender wirken.

Weil **Selbstführung** für Selbstständigkeit so wichtig ist, enthält dieses Informations-Modul auch Anregungen und Hilfestellungen zu diesem Thema. Wir empfehlen Ihnen, diesen Praxishinweis (neben den Veröffentlichungen Zeitmanagement, Stressmanagement und Arbeit-Leben-Balance) als ersten zu bearbeiten.

Partnerschaftliche **Mitarbeiterführung** bedeutet, andere zu heben und zu fördern, um selbst dabei zu wachsen und sich weiter zu entwickeln. Es geht darum, Menschen zur Zusammenarbeit zu gewinnen und nicht darum, sie zu unterwerfen oder zu besiegen. Einige Grundlagen partnerschaftlicher und gesundheitsförderlicher Mitarbeiterführung vermittelt Ihnen der zweite Teil dieses Bausteins.

„Unternimm Dich selbst“ – Prinzipien gelungener Selbstführung

In der Management-Literatur und auf dem Seminar-Markt nimmt das Thema „Selbstführung“ inzwischen breiten Raum ein. Das Konzept beinhaltet zumeist drei zentrale Elemente:

Ziele – Orientierung – Perspektive

Hier geht es darum,

- sich Klarheit über die ganz persönlichen Ziele zu verschaffen, die mit der freiberuflichen Existenz verbunden sind (Dabei sollten auch Fragen nach eigenen Wertmaßstäben, dem „Gut“ und „Richtig“, nicht ausgeklammert werden),
- dabei die eigene Person und Lebensgeschichte, die daraus resultierenden Bedürfnisse, Interessen, Stärken und Schwächen zu berücksichtigen,
- diese Ziele im Alltagsgeschäft nicht aus den Augen zu verlieren und sie gelegentlich an der Wirklichkeit zu überprüfen und ggf. zu korrigieren.

Leitfragen sind z.B.: Was ist eigentlich das Leitmotiv meiner beruflichen oder unternehmerischen Tätigkeit? Was will ich bis wann mit wem erreichen? Auf welche persönlichen Stärken kann ich mich dabei verlassen?

Motivation – Begeisterung - Arbeitsfreude

„Große“ und längerfristige Ziele geben dem Alltagsgeschäft Richtung und Sinn. Motivation dagegen ist die Kunst, dies in die Energie zu übersetzen, die man jeden Tag aufs Neue zur Überwindung von Widerständen, zur Bewältigung von Anforderungen und Belastungen benötigt. Auf Dauer sind hier positive, Lust betonte Anreize wie Spaß an der Sache, befriedigende Arbeitsbedingungen, anregende Zusammenarbeit, Selbst-Belohnungen usw. am wirksamsten.

Selbststeuerung - Selbstregulation

Diese beiden Begriffe bezeichnen die Fähigkeit, aktiv und selbsttätig Bedingungen herzustellen, die eigene Bedürfnisse befriedigen und inneres Gleichgewicht und Wohlbefinden zur Folge haben. Solche Aktivitäten können sich auf äußere (natürliche, technische, soziale Umwelt) wie innere (Körper, Psyche) Bedingungen richten, z.B. auch die Veränderung von persönlichen Einstellungen und Erwartungen beinhalten

Gute Selbstregulation schließt z.B. ein,

- die Signale des eigenen Körpers wahr zu nehmen und konsequent zu reagieren (z.B. Stress-Symptomen mit Änderungen der Arbeitssituation und Entspannungstechniken zu begegnen);
- sich selbst zu belohnen (z.B. durch angenehme Rituale im Arbeitsalltag);
- Rückmeldung durch andere zu suchen, ohne sich von Fremdurteilen abhängig zu machen;
- eigene Fähigkeiten nicht zu über- oder unterschätzen;
- mit seiner Zeit souverän umzugehen;
- überzeugend „Nein“ sagen zu können, wenn die eigene Integrität gefährdet ist;

Selbstführung bedeutet nicht, die eigene Persönlichkeit nach irgend welchen Idealmaßstäben völlig umkrepeln zu wollen. Es geht vielmehr darum, Potenziale *und Grenzen* der eigenen Person realistisch einzuschätzen und daraus für die weitere berufliche und menschliche Entwicklung das Beste zu machen.

Praktische Tipps zum Thema „Selbstführung“

Beim Online Ratgeber „Zeit zu leben“ (www.zeitzuleben.de) finden Sie eine Vielzahl nützlicher Detailinformationen und praktischer Hilfsmittel zum Thema Selbstführung, unter anderem Antworten auf folgende Fragen:

[Grundlagen der persönlichen Zielsetzung](http://www.zeitzuleben.de/inhalte/pe/ziele/einfuehrung_1.html)

[\[http://www.zeitzuleben.de/inhalte/pe/ziele/einfuehrung_1.html\]](http://www.zeitzuleben.de/inhalte/pe/ziele/einfuehrung_1.html)

Warum ist es eigentlich so wichtig, sich mit seinen eigenen Zielen zu beschäftigen?
Wozu nutzen uns Ziele?

[Ziele finden \[http://www.zeitzuleben.de/inhalte/pe/ziele/finden_1.html\]](http://www.zeitzuleben.de/inhalte/pe/ziele/finden_1.html)

Nicht jedem von uns ist auf Anhieb klar, was er oder sie eigentlich wirklich erreichen will. Vieles scheint verlockend und erstrebenswert. Es ist aber wichtig, herauszufinden, welche Ziele wirklich Ihre Ziele sind und nicht die Ihrer Eltern, Freunde oder von sonst wem. Finden Sie heraus, was Sie ganz persönlich in Ihrem Leben erreichen wollen. Denn nur Ihr persönlicher innerer Antrieb gibt Ihnen genug Kraft, Ihre Ziele tatsächlich zu erreichen.

[Wirkungsvolle Ziele formulieren \[http://www.zeitzuleben.de/inhalte/pe/ziele/formulieren_1.html\]](http://www.zeitzuleben.de/inhalte/pe/ziele/formulieren_1.html)

Wenn Sie sich für die Ziele entschieden haben, die Sie nun angehen wollen, sollten Sie sie schriftlich formulieren. Auch dabei gibt es einiges zu beachten.

[Praktische Tipps zum Verwirklichen Ihrer Ziele](http://www.zeitzuleben.de/inhalte/pe/ziele/verwirklichen_1.html)

[\[http://www.zeitzuleben.de/inhalte/pe/ziele/verwirklichen_1.html\]](http://www.zeitzuleben.de/inhalte/pe/ziele/verwirklichen_1.html)

Oft ist ja gerade die Umsetzung unserer Ziele das eigentliche Problem. Einige Tipps helfen Ihnen dabei, Ihre Ziele auch zu verwirklichen.

[Denkfragen zum Thema "Ziele erreichen" \(mit Downloads\)](http://www.zeitzuleben.de/inhalte/frm/denkfragen_ziele.html)

[\[http://www.zeitzuleben.de/inhalte/frm/denkfragen_ziele.html\]](http://www.zeitzuleben.de/inhalte/frm/denkfragen_ziele.html)

Sich Ziele zu setzen und diese systematisch umzusetzen, ist eines der wirkungsvollsten Instrumente einer aktiven Lebensgestaltung. Doch wie fängt man an? Welche Ziele eignen sich dazu, glücklicher zu werden? Wie packe ich die Umsetzung an? Und wie kann ich sicherstellen, meine Ziele auch wirklich zu erreichen?

[Selbsttrainings-Formular \[http://www.zeitzuleben.de/inhalte/frm/selbsttraining.html\]](http://www.zeitzuleben.de/inhalte/frm/selbsttraining.html)

Mit Hilfe eines Selbsttrainings-Formulars können Sie sich selbst motivieren, indem Sie

- Ihre Trainingserfolge verfolgen und sichtbar machen,
- den Fokus auf die Faktoren richten, die bei Ihrem Training hilfreich sind
- und um solche Faktoren, die Ihr Training behindern, positiv verändern zu können.

[Sich für Ziele entscheiden \[http://www.zeitzuleben.de/inhalte/pe/ziele/entscheiden_1.html\]](http://www.zeitzuleben.de/inhalte/pe/ziele/entscheiden_1.html)

Wenn wir zu viele Ziele auf einmal verfolgen wollen, kann uns das entmutigen oder wir verzetteln uns. Deshalb sollten wir uns zunächst für unsere wichtigsten Ziele entscheiden.

[Vorsätze formulieren und umsetzen http://www.zeitzuleben.de/inhalte/frm/vorsaetze.html\]](http://www.zeitzuleben.de/inhalte/frm/vorsaetze.html)

Die meisten Veränderungen beginnen mit einem Vorsatz. Leider versanden viele Vorsätze wieder im Alltagstrott, weil sie nur halbherzig formuliert werden oder weil wir uns zu sehr auf unsere anfängliche Begeisterung für den Vorsatz verlassen, die aber erfahrungsgemäß schnell abnimmt.

Mit einem „Vorsätze-Formular“ können Sie Ihren Vorsätzen mehr Kraft geben, indem Sie diese günstig formulieren und das Durchhalten Ihrer Vorsätze genau planen. So erhöhen Sie die Wahrscheinlichkeit, dass Ihr Vorsatz wirklich langfristig umgesetzt wird.

[Wie coache ich mich selbst? \[http://www.zeitzuleben.de/inhalte/pe/selbstcoaching/index.html\]](http://www.zeitzuleben.de/inhalte/pe/selbstcoaching/index.html)

Nicht jede/r kann oder will sich einen persönlichen Trainer oder Coach leisten. Für diesen Fall gibt es die Möglichkeit, sich selbst zu coachen. Dieser Artikel bietet eine kleine "Schritt-für-Schritt-Anleitung", wie Sie ganz praktisch beim Selbst-Coaching vorgehen können.

Checkliste: Überprüfung des eigenen Führungsverhaltens

Im oberen Teil der Checkliste werden Stärken Ihres Führungsverhaltens aufgeführt, im unteren Teil eher Schwachstellen. Je weniger Fragen im oberen Teil der Checkliste Sie als zutreffend gekennzeichnet haben und je mehr im unteren Teil, desto eher haben Sie Anlass, an Ihrem Führungsverhalten zu arbeiten. Viele Ankreuzungen im oberen Teil und wenige im unteren deuten auf ein partnerschaftliches Führungsverhalten hin.

Ich achte darauf ...

- Anerkennung deutlich zu zeigen, wenn Mitarbeiter/innen gute Arbeit leisten
- Mitarbeiter/innen bei persönlichen Problemen Hilfe anzubieten
- meine Mitarbeiter/innen gegenüber Dritten (z.B. Kunden) in Schutz zu nehmen
- die Mitarbeiter/innen wie gleichberechtigte Partner zu behandeln
- gegenüber den Beschäftigten freundlich und stets ansprechbar zu sein
- wichtige betriebliche Entscheidungen vorher mit den Mitarbeiter/innen zu besprechen
- auf persönliche Fehler bei der Arbeit mit sachlicher Kritik und aufbauend zu reagieren
- die Mitarbeiter/innen entsprechend ihren Fähigkeiten und Leistungsmöglichkeiten einzusetzen
- meinen Mitarbeiter/innen eine selbstständige Arbeitsweise zu ermöglichen und abzufordern
- meinen Mitarbeiter/innen fachlich und menschlich zu vertrauen
- meinen Mitarbeiter/innen aufmerksam zuzuhören
- betriebliche Probleme auch aus dem Blickwinkel der Beschäftigten zu betrachten
- Ratschläge zu geben, wenn sie gebraucht werden
- mit den Mitarbeiter/innen darüber zu sprechen, wie sie sich beruflich und betrieblich weiter entwickeln können

Ich neige dazu ...

- Mitarbeiter/innen vor Anderen zu kritisieren oder bloß zu stellen
- Anregungen und Änderungsvorschläge von Mitarbeiter/innen zurück zu weisen
- Arbeitsaufgaben der Mitarbeiter/innen zu verändern, ohne dies vorher mit ihnen abzusprechen
- wenig Interesse an den beruflichen Zielen und Problemen meiner Mitarbeiter/innen zu zeigen
- mich übergangen zu fühlen, wenn Mitarbeiter/innen selbstständig Entscheidungen treffen
- meine Leistungserwartungen an die Mitarbeiter/innen im Unklaren zu lassen
- Anweisungen im Befehlstone auszusprechen
- Ärger oder schlechte Stimmung an den Mitarbeitern auszulassen
- zu sehr den „Chef“ heraus zu kehren
- herablassend mit den Mitarbeiter/innen umzugehen
- von meinen Mitarbeiter/innen zu viel zu erwarten (Leistung, Qualität etc.) und sie zu stark „anzufeuern“

Grundlagen moderner Mitarbeiterführung

Wer den Wert von Selbstführung für Gesundheit und Leistungsfähigkeit erkannt hat, hat auch den Schlüssel zu einer kompetenten Mitarbeiterführung in der Hand. Auch dabei geht es letztlich um **Orientierung**, um **Motivation** und die Unterstützung einer guten **Selbststeuerung**. Dies lässt sich in einige Grundsätze des Führungsverhaltens übersetzen:

Klarheit von Unternehmenszielen und –leitbild

Für die Mitarbeitenden sollte erkennbar sein, was Ihre unternehmerischen Ziele und Ihr operatives Unternehmenskonzept sind. Ohne diese Transparenz ist eine Identifikation der Mitarbeitenden schwer möglich. Im Idealfall formulieren Sie gemeinsam ein Unternehmensleitbild, das die gemeinschaftliche Arbeitsplattform beschreibt. Dieses sollte auch konkrete und realistische Festlegungen zu Fragen von Führung und „Unternehmenskultur“ beinhalten. Machen Sie dabei auch deutlich, dass Gesundheit und Sicherheit in Ihrem Unternehmen einen hohen Stellenwert haben.

Transparenz und Beteiligung beim Veränderungs- und Krisenmanagement

Informieren Sie Ihre Beschäftigten persönlich und rechtzeitig über wirtschaftliche Probleme des Unternehmens oder anstehende Veränderungen. Gerüchte oder Informationen durch Dritte führen erfahrungsgemäß zu Unsicherheit und Abwehrhaltungen.

Beteiligen Sie die Mitarbeiter an Veränderungsprozessen, die Auswirkungen auf ihre Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen haben. Das sind insbesondere neue Dienstleistungen, Techniken, Arbeitsformen und Arbeitszeiten. Wer vor vollendete Tatsachen gestellt wird, ist meist weniger bereit, Neues zu akzeptieren.

Präzise Stellenbeschreibungen, sorgfältige Personalauswahl

Definieren Sie die Zuständigkeiten Ihrer Mitarbeiter/innen so genau wie möglich. Schon bei der Stellenbeschreibung und Personalauswahl ist ein detailliertes Aufgaben- und Anforderungsprofil notwendig. Der Misserfolg ist vorprogrammiert, wenn neue Mitarbeiter wesentlich höhere oder niedrigere Qualifikationen mitbringen als die Aufgabenstellung erfordert.

Klarheit bei Leistungsmaßstäben und Entwicklungsmöglichkeiten

Stellen Sie Arbeitsplatzbewerbern Ihre Erwartungen an die Zusammenarbeit genau dar und klären Sie, welche beruflichen Pläne und Interessen die neuen Mitarbeiter/innen verfolgen. Räumen Sie neuen Mitarbeiter/innen realistische Entwicklungsperspektiven ein und formulieren Sie dazu möglichst eine schriftliche oder mündliche Zielvereinbarung. Machen Sie deutlich, welche Arbeitsergebnisse Sie erwarten und nach welchen Kriterien Sie Leistungen beurteilen.

Formulieren Sie eindeutige und präzise Arbeits- und Leistungsanforderungen. Weisen Sie Mitarbeitende in die Aufgaben ein, fordern Sie zu Nachfragen auf und geben Sie ausreichende Hilfestellungen. Eine intensive Einarbeitung macht sich durch gute, fehlerfreie Arbeitsergebnisse, eine sichere Arbeitsweise und eine höhere Arbeitszufriedenheit bezahlt.

Rückmeldung und Belohnung

Sparen Sie nicht an Rückmeldungen über die Arbeit, vor allem nicht an positiven und ermutigenden. Führungskräfte vergessen leider zu oft, Lob und Anerkennung zu äußern. Persönliches Engagement oder gute Ideen der Mitarbeiter/innen können versanden, wenn deren Einsatz nicht gewürdigt wird.

Kritik und Unzufriedenheit mit dem Verhalten oder den Arbeitsergebnissen sollten Sie stets sachlich und in respektvoller Form zum Ausdruck bringen. Kritisieren Sie nicht vor Kollegen oder Kunden, weil dies als Bloßstellung empfunden werden kann.

Arbeit-Leben-Balance unterstützen

Sie sollten die persönliche Lebenslage Ihrer Mitarbeiter so weit kennen, dass Sie mögliche Probleme mit der Arbeit-Leben-Balance verstehen können. Versuchen Sie, der individuellen Situation so weit wie möglich entgegen zu kommen, z.B. durch die Arbeitszeitgestaltung oder vorübergehend zurück genommene Leistungserwartungen. Respektieren Sie die privaten Freiräume und -zeiten, die Ihre Mitarbeiter/innen für eine gesunde Balance beanspruchen

Auf ein kollegiales, unterstützendes und respektvolles Betriebsklima achten

Ihr Führungsverhalten hat maßgeblichen Einfluss auf die Umgangsformen Ihrer Mitarbeiter untereinander. Partnerschaftliches, respektvolles und unterstützendes Führen ist eine wichtige Voraussetzung für einen ebensolchen Kooperationsstil der Mitarbeiter.

Dennoch kann es immer wieder zu Konflikten und Reibungen innerhalb der Belegschaft kommen. Mischen Sie sich dann umgehend, aber behutsam ein. Länger schwelende Konflikte beeinträchtigen die Arbeitsleistung aller Beteiligten und erschweren meist die Problemlösung.

Systematische Personalentwicklung

Sprechen Sie mindestens einmal pro Jahr mit jedem/r Mitarbeiter/in - in Ruhe und unter vier Augen - über den Stand Ihrer Zusammenarbeit und weitere berufliche Entwicklungsperspektiven. Versuchen Sie, dabei auch Informationen über Ihre Leistungen und Versäumnisse als Führungsperson zu gewinnen. Mängel und Verbesserungsmöglichkeiten der Arbeitsorganisation, der Arbeitsplatzgestaltung und des Arbeitsschutzes sollten immer auf der Tagesordnung der Mitarbeitergespräche stehen.

Haben Sie ein offenes Ohr für berufliche Qualifizierungswünsche Ihrer Beschäftigten. Fördern und belohnen Sie die Bildungsbereitschaft Ihrer Mitarbeiter aktiv.

Weiter führende Informations- und Beratungsangebote

Online-Informationen

Auch hierzu enthält der Online-Ratgeber „Zeit zu leben“ nützliche Informationen und Tipps:

[Tipps zum erfolgreichen Delegieren](#)

[\[http://www.zeitzuleben.de/inhalte/be/delegieren/index.html\]](http://www.zeitzuleben.de/inhalte/be/delegieren/index.html)

Zu viel zu tun? Überarbeitet? Dauerstress? Das geht heutzutage vielen Menschen so. Wenn Sie auch dazu gehören, kann Ihnen die Fähigkeit, bestimmte Aufgaben systematisch an andere zu delegieren erheblich weiterhelfen (natürlich neben einem effektiven Zeitmanagement und einem bewussten Stressmanagement). Mehr noch: Dass, was man am besten kann, selbst tun und den Rest anderen überlassen - das ist eine wesentliche Strategie, wenn man wirklich erfolgreich sein will.

[Andere motivieren](#)

[\[http://www.zeitzuleben.de/inhalte/be/erfolgsmethoden/motiva_1_einfuehrung.html\]](http://www.zeitzuleben.de/inhalte/be/erfolgsmethoden/motiva_1_einfuehrung.html)

Grundsätzlich muss zwar der Antrieb und der Wille, an einem Projekt mitzuarbeiten und sich dafür so anzustrengen, dass man das Beste gibt, aus jeder einzelnen Person selbst kommen. Aber es gibt eine Menge Faktoren, die genau diese Bereitschaft bei unseren Mitarbeitern, Teamkollegen oder auch Freunden positiv beeinflussen können.

[Erfolgsteams: gemeinsam Ziele umsetzen](#)

[\[http://www.zeitzuleben.de/inhalte/pe/ziele/erfolgsteams1.html\]](http://www.zeitzuleben.de/inhalte/pe/ziele/erfolgsteams1.html)

Ein Erfolgsteam ist eine Gruppe von Menschen, die sich regelmäßig treffen, um sich gegenseitig dabei helfen, ihre Ziele zu verwirklichen. Ziele systematisch zu erreichen, ist für viele Menschen nicht so einfach. In der Anfangsphase ist man hoch motiviert und hat viel Energie. Wenn die ersten Schwierigkeiten auftauchen oder man in eine Art Sackgasse gerät, hören viele auf, ihr Ziel weiter zu verfolgen. Oft fehlen einem auch Anregungen und Tipps von außen. Genau bei diesen Schwierigkeiten hilft das Erfolgsteam.

Bei der Entwicklung dieses Praxishinweises wurde die Architektenkammer NRW von der Sozialforschungsstelle der TU Dortmund im Rahmen Projektes *PräTrans* unterstützt. *PräTrans* wurde vom Bundesministerium für Bildung und Forschung im Förderschwerpunkt „Präventiver Arbeits- und Gesundheitsschutz“ finanziert.

