

Coaching



Erfolgsideen für Mitarbeiterführung, -motivation & Selbstmanagement



Cordula Natusch,
Redakteurin im
Beratungsteam
Coaching

München, 15. Juni 2005 · Ausgabe 12/2005

EDITORIAL

MITARBEITERFÜHRUNG

Multigenerationen-Unternehmen: Von der Vielfalt profitieren

Was bis vor 20 Jahren noch die Regel war, ist heute die Ausnahme: Immer weniger Unternehmen haben Angestellte aus allen Altersklassen. Dabei gewinnt ein Betrieb, wenn alle Generationen unter einem Dach vereint sind.

Multigenerationen-Unternehmen sind klar im Vorteil, wenn es z. B. um Wissensbewahrung geht. Da ältere Kollegen oft keine übertriebenen Karriereambitionen mehr haben, fällt es ihnen leichter, Kenntnisse und Fähigkeiten an Jüngere weiterzugeben. Hinzu kommt: Schon in wenigen Jahren werden Firmen Probleme haben, qualifizierte Arbeitnehmer zu finden. Gerade ältere Mitarbeiter, die heute oft ausgemustert werden, sind dann mit ihren Erfahrungen begehrte Kräfte.

Wertewandel steht an

Die Ziele der Zukunftsfirmen lauten daher nicht, möglichst junge Arbeitnehmer zu finden, sondern ...

- ... Mitarbeiter zu rekrutieren, die die Funktion optimal ausführen, egal wie alt sie sind,
- ... Angestellte zu halten und damit den hohen Kosten der Fluktuation vorzubeugen,
- ... Kräfte einzustellen, die sich gut in das Betriebsklima einfügen.

Andere Generation - andere „Denke“

Wer mit verschiedenen Altersgruppen zu tun hat, muss die Denkweise der Generationen verstehen. Dabei geht es nicht (nur) um die individuellen Erfahrungen, die jemand gesammelt hat. Immer wieder gab und gibt es Ereignisse, die die gesamte Altersgruppe geprägt

→ Fortsetzung auf Seite 2

Liebe Leserinnen, liebe Leser,
ungeachtet der aktuellen politischen Entwicklungen wird das Antidiskriminierungsgesetz kommen. Dieser Ausgabe liegt deshalb eine Broschüre zu diesem wichtigen Thema bei (s. auch Seite 2). Aber es sind nicht nur gesetzliche Vorgaben, die bunt gemischte Belegschaften sinnvoll machen – die Betriebe profitieren in hohem Maße von den verschiedenen Erfahrungen der unterschiedlichen Generationen. Lesen Sie dazu unseren Beitrag auf dieser Seite.

Mit freundlichen Grüßen

Cordula Natusch

ONLINE

Nutzen Sie Ihr Internet-Archiv:
www.coaching-gwi.de

Zugangsdaten:

Benutzername: **coaching**

aktuelles Passwort: **mut**

AUS DEM INHALT

<i>Unternehmensführung</i>	
Projektrisiken –	
So behalten Sie den Überblick	2
<i>Expertentipp</i>	
Elisabeth Berchtold über	
die Machbarkeit von Motivation	3
<i>Motivation</i>	
Rekrutieren Sie „lobwillige“	
Führungskräfte	4
<i>Mitarbeiterführung</i>	
Führen und geführt werden – So machen	
Sie das Beste aus Ihrer Doppelrolle	5
<i>Kommunikation</i>	
Körpersprache im Berufsleben	8

EXKLUSIV FÜR ABONNENTEN

**GWI-Kompass
Antidiskriminierungsgesetz**

Das Antidiskriminierungsgesetz wird kommen – unabhängig von den derzeitigen politischen Entwicklungen. Und mit den neuen Regeln kommen auf Arbeitgeber zahlreiche weitere Pflichten und vor allem größere Gefahren zu. Grund genug für den GWI-Verlag, exklusiv für seine Abonnenten einen GWI-Kompass „Antidiskriminierungsgesetz“ zu erstellen. Hier finden Sie typische Problemfälle, Tipps zum Umgang mit dem neuen Recht und den Gesetzestext, wie er derzeit diskutiert wird, im Wortlaut. So beugen Sie teuren Klagen von Arbeitnehmern, und abgelehnten Bewerbungen vor.



MITARBEITERFÜHRUNG

→ Fortsetzung von Seite 1

haben. Für Unternehmen kann dies eine unschätzbare Bereicherung bedeuten, denn jede Generation geht mit Problemen anders um.

4 Generationen

1. „Old-Lions“ sind durch das Ende der Nachkriegszeit und den Wirtschaftsboom geprägt. Sie sind es gewohnt, hart zu arbeiten, und glauben daran, dass Leistung sich lohnt.

2. „Babyboomer“ sind konsensorientiert und gelten als Teamarbeiter. Sie sind gut ausgebildet und wissen, was sie können. Prägendes Ereignis war das Ende des Kalten Krieges. Sie scheuen sich nicht, einen Beruf zu wechseln, wenn sie die Aufgabe nicht ausfüllt.

3. Die „Generation X“ ist selbstsicher und scheut keinen Konflikt. Sie sagt unbefangenen ihre Meinung, allerdings auch dann, wenn sie nicht gefragt ist. Die heute 50- bis 40-Jährigen sind durch Globalisierung, Internet und Börsenboom geprägt.

4. Die „Nexter“ gelten als optimistisch, unkompliziert und pragmatisch. Bislang streben allerdings zu wenig junge Leute zukunftssträchtige Ausbildungen an. Die hohen Arbeitslosenzahlen sorgen für eine Zukunftsabgewandtheit.

Buchtipps



Schwarz, Friedhelm: *Das Multigenerationen-Unternehmen. So fördern und fordern Sie Mitarbeiter jeden Alters.* Frankfurt/ Main: red-line 2005. 210 Seiten, 24,90 Euro.

UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Projektrisiken – So behalten Sie den Überblick

Jedes Projekt birgt Risiken – völlig ausschalten können Sie sie nie. Aber Sie können ihnen gezielt begegnen: Mit einem Risikomanagement erkennen Sie Gefahren frühzeitig und können gegensteuern.

4 Schritte zum systematischen Projektmanagement

Schritt 1: Risiken definieren. Fragen Sie sich am Beginn, mit welchen Risiken Sie es zu tun haben. Erstellen Sie eine Liste mit allen Unwägbarkeiten. Typisch sind etwa

- zu knapp kalkulierte Budgets,
- unrealistische Terminvorgabe,

- Ausfall von wichtigen Mitarbeitern des Projektteams.

Schritt 2: Risikowahrscheinlichkeit einstufen. Schätzen Sie ab, ob die Probleme wahrscheinlich eintreffen werden oder eher nicht. Die Schwierigkeit ist, die richtigen Wahrscheinlichkeit zu finden. Dabei können Sie sich an früheren Projekten orientieren.

Schwerpunkt: Projekt gefährdende Risiken

Schritt 3: Auswirkungen bewerten. Welche Folgen hat es, wenn ein Risiko tatsächlich eintritt? Bewerten Sie dessen Auswirkungen und richten Sie Ihr Augenmerk insbesondere auf solche Risiken, deren Folgen das gesamte Projekt ernsthaft gefährden können.

Schritt 4: Risiken senken. Treffen Sie Maßnahmen, um die Projektrisiken zu senken. Beispielsweise indem Sie frühzeitig einen Termin verschieben, wenn Sie das Risiko

→ Fortsetzung auf Seite 3

DIE MEINUNG UNSERER EXPERTIN

Ist Motivation ein Mythos oder machbar?

Um die Antwort gleich vorweg zu nehmen: Motivation als „Führungstool“ ist ein Mythos. Genau betrachtet kann man niemanden von außen motivieren. Die Bereitschaft, etwas zu leisten, ist etwas, das von innen kommt: Sie ist eine subjektive, ganz persönliche Entscheidung, die ein Mensch freiwillig vollzieht.

Aber: Sie können und müssen die optimalen Bedingungen dafür schaffen, dass Ihre Mitarbeiter diese Leistungsbereitschaft entfalten. Das können Sie, indem Sie Ihre Mitarbeiter als ganze Menschen sehen und behandeln – um so besser wenn Sie dabei auch selbst als ganzer Mensch sichtbar werden. Wer sich morgens erst die „Motivationsmaske“ aufsetzen und sich ein Verhalten überstülpen muss, das er als angemessen für eine Führungskraft betrachtet, wird kein Klima schaffen, in dem Vertrauen und Motivation gedeihen.

Gift fürs Engagement

Trotzdem ist Motivation in gewissem Sinne machbar. Dann nämlich, wenn Sie folgende vier Führungsfehler vermeiden, die Motivation verhindern:

1. Mangelndes Vertrauen und Kontrollwahn:

Wenn Sie Ihre Mitarbeiter für unfähig und unselbstständig halten, dann werden sie es sein. Das ist ein klassisches Beispiel für eine selbsterfüllende Prophezeiung. Übrigens: Ob Sie dem Kontrollwahn verfallen sind, merken Sie an Ihrer eigenen Überarbeitung – und an Sätzen Ihrer Mitarbeiter wie „Sie wollen sich das doch bestimmt noch mal anschauen.“

2. Permanente Unterforderung:

Sie hängt eng mit mangelndem Vertrauen zusammen. Mitarbeiter, die eigentlich ein hohes Potenzial haben, aber ständig unterfordert sind, werden oft zu Leistungsverweigerern und gehen in die innere Kündigung. Ihre Aufgabe als Chef ist es, Ihre Mitarbeiter zu fordern und ihnen damit Anstrengung und Erfolg zu ermöglichen.

3. Fehlende Sinnorientierung:

Gerade in größeren Unternehmen ist die Arbeit oft in viele Schritte und die Organisation in viele Abteilungen zerlegt, so dass die Mitarbeiter nicht mehr sehen können, welchen Sinn ihre Tätigkeit eigentlich hat. Sorgen Sie dafür, dass diese die Zusammenhänge verstehen und sehen, für wen sie arbeiten. Sinn motiviert.

4. Schlechte Leistungsbedingungen:

Starre Organisationsstrukturen, bürokratische Abläufe und eine unzureichende Ausstattung mit Arbeitsmitteln verhindern Leistung. Was Ihre Mitarbeiter für ihre Arbeit brauchen, sollten sie möglichst frei wählen können, ebenso wie die zeitliche Abfolge ihrer Tätigkeiten.

Wenn Sie diese Fehler im Umgang mit Ihren Mitarbeitern vermeiden, haben Sie gute Chancen auf motivierte und engagierte Mitarbeiter.



Elisabeth Berchtold ist freie Trainerin für Fach- und Führungskräfte in Augsburg, www.elisabeth-berchtold.de

UNTERNEHMENSFÜHRUNG

→ Fortsetzung von Seite 2

einer Überschreitung sehen. Befassen Sie sich vorrangig mit der Reduzierung und Beseitigung von solchen Risiken, die schwer wiegende Folgen für Ihr Projekt haben.

Bleiben Sie dran am Risikomanagement

Ein gutes Risikomanagement ist keine einmalige Angelegenheit. Betreiben Sie es auch im Verlauf der fortschreitenden Projektarbeit kon-

sequent weiter. Verändern sich einzelne Projektschritte, sollten Sie die komplette Analyse für diesen Bereich erneut durchführen. So behalten Sie Projekt gefährdende Risiken im Griff und können ihnen rechtzeitig begegnen.

MOTIVATION

Rekrutieren Sie „lobwillige“ Führungskräfte

Eine gute Führungskraft weiß, dass Lob wichtiger ist für die Motivation der Mitarbeiter als Kritik und Kontrollen. Wenn Sie eine neue Führungskraft einstellen wollen, sollten Sie deshalb überprüfen, ob der Bewerber Mitarbeitern gern und regelmäßig Anerkennung zollt.

Fragen Sie nach: Wie hat sich der Bewerber bislang über die Arbeit anderer geäußert?

Häufiges Loben – Fehlanzeige?

Antwortet der Kandidat z. B. mit Formulierungen wie „Ein Lob sollte für ganz besondere Leistungen reserviert sein“ oder „Wer zuviel lobt, verwässert damit die Wirkung seiner Worte.“, dann hält er anerkennende Worte für so kostbar, dass er äußerst sparsam mit ihnen umgeht. Hier ist Vorsicht geboten, er könnte zu „geizig“ sein und sein Team mit-

telfristig durch mangelnden Zuspruch demotivieren.

Begeisterung im Team?

Betont der Bewerber, dass er in der Vergangenheit oft Gelegenheit hatte, sein großartiges Team für den Einsatz und Fleiß zu würdigen? Dann waren diese vermutlich mit Begeisterung für ihn als Vorgesetzten tätig sind – und genau dadurch zeichnet sich ein Chef ja aus.

Lobt der Bewerber durchdacht?

Versuchen Sie mit geschickten Fragen mehr über das Lobverhalten herauszufinden: z. B. ob der Bewerber eher spontan lobt, weil ihn eine Leistung begeistert, oder ob er sich genau überlegt, was Durchschnitt, was gut und was eine besondere Spitzenleistung ist. Erfährt er eher zufällig von einer guten Leistung oder fragt er gezielt nach, wer dafür verantwortlich war? Erläutert er seinen Mitarbeitern, warum er eine Leistung besonders schätzt? Lobt er zeitnah oder erfolgt eine Anerkennung, wenn überhaupt, erst mit deutlicher Verzögerung? Generell gilt: Je früher, individueller, spontaner und begründeter die Anerkennung ausfällt, desto besser ist das für die Motivation der Mitarbeiter.

FRAGEN ZUM LOBVERHALTEN

- Wann haben Sie das (vor-)letzte Mal ein Lob ausgesprochen?
- Haben Sie einen einzelnen Mitarbeiter gelobt oder das ganze Team?
- Wie oft haben Sie sich schon anerkennend gegenüber dieser/dieser Person(en) geäußert?
- Wofür haben Sie den/die Mitarbeiter im konkreten Fall gelobt?
- Warum war diese Leistung in Ihren Augen besonderer Anerkennung wert?
- Wie haben Sie von der Situation erfahren? (elbst beobachtet, durch Dritte, usw.?)
- Gibt es Mitarbeiter in Ihrem Team, die Sie noch nie gelobt haben? Wie kommt das?

KURZ GEMELDET

Auszeichnung für unternehmerisches Engagement

Zum zweiten Mal findet in diesem Jahr der Wettbewerb „Beschäftigung gestalten – Unternehmen zeigen Verantwortung“ statt. Ziel ist die Auszeichnung von unternehmerischen Engagement in den folgenden Kategorien: Erhaltung und Steigerung der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter, Aufbau und Stabilisierung von Beschäftigung, Perspektiven für Jugendliche, Angebote für besondere Zielgruppen sowie neue Chancen durch Zusammenarbeit und Kooperation. Der Wettbewerb wird im Rahmen der Initiative TeamArbeit für Deutschland vom Bundeswirtschaftsministerium in Zusammenarbeit mit namhaften Unternehmen veranstaltet. Bewerbungsschluss ist der 15. Juli 2005.

www.beschaeftigungsgestalten.de

Verlosung in Coaching

In der Ausgabe vom 15. April 2005 haben wir fünf Exemplare des Buchs „Marketingtrends“ von Anja Förster und Peter Kreuz verlost.

Die Gewinner wurden zwischenzeitlich ausgelost und die Bücher an ihre neuen Besitzer geschickt. Herzlichen Glückwunsch und viel Vergnügen bei der Lektüre.

Wir möchten uns bei Ihnen für die rege Teilnahme herzlich bedanken!

Ihre Coaching-Redaktion

HUMAN RESOURCES

Unerwartete Fragen – Mehr vom Bewerber erfahren

Es ist verständlich, dass Bewerber im Jobgespräch einen guten Eindruck hinterlassen wollen und sich durch diverse Ratgeber kämpfen, um auf Fragen geschickt reagieren zu können. Für Sie als Arbeitgeber wird das Vorstellungsgespräch damit aber oft zum „Verstellungsgespräch“. Mit Fragen, die der Kandidat eher nicht erwartet, können Sie dennoch ehrliche Antworten provozieren.

Ziehen Sie Rückschlüsse aus scheinbar Unwichtigem

Versuchen Sie, durch den Bewerber Ihre Fragen aus der Reserve zu locken. Wählen Sie im Gespräch Themen, die Rückschlüsse auf die Persönlichkeit zulassen. So wird z. B. ein wissensdurstiger Kandidat auch privat gern Sachbücher lesen. Jemand, der in seiner Freizeit aktiv Mannschaftssport betreibt, ist vermutlich ein guter Teamplayer. Dagegen wird jemand, für den „Unabhängigkeit“ sehr wichtig ist, auf einem Arbeitsplatz, der durch viele strikte Vorschriften gekennzeichnet ist, wohl weniger glücklich werden. Wir haben Ihnen einmal

zusammengestellt, was Ihnen das Hobby alles verraten kann (siehe Tabelle). Die Nähe zum Small Talk ist durchaus gewollt, denn die eher

FRAGE	SCHLUSSFOLGERUNG
■ Was ist Ihr Hobby?	→ aktiv oder passiv, konventionell oder unkonventionell usw.
■ z. B. „lesen“: Welches Buch haben Sie zuletzt gelesen?	→ Sachbuch oder flache Unterhaltung? Bereitschaft, sich privat weiterzubilden?
■ Was hat Sie daran besonders interessiert?	→ Neugier, Aufgeschlossenheit für fremde Ideen usw.
■ Was begeistert Sie an Ihrem Hobby am meisten?	→ persönliche Prioritäten, Engagement
■ Wie sind Sie zu diesem Hobby gekommen?	→ Experimentierfreudigkeit, eventuell hohe Risikobereitschaft
■ Wie würden Sie jemand anderes für Ihr Hobby begeistern?	→ Verkaufstalent

lockere Gesprächsatmosphäre fördert die Offenheit des Bewerbers.

Viele Themen sind geeignet

Weitere Fragen können sein: Wer sind Ihre Vorbilder? Was sind die drei wichtigsten Werte im Leben? Welchen Sport betreiben Sie? Was fasziniert Sie daran? Welche Länder und Urlaubsziele möchten Sie noch besuchen? Mit jeder Antwort können Sie den Menschen, der vor Ihnen sitzt, und seine Eignung besser einschätzen.

SELBSTMANAGEMENT

Bleiben Sie auf dem Teppich

Immer wieder lässt sich bei Top-Managern beobachten, dass sie hervorragend arbeiten, aber nach und nach den Bezug zur Realität verlieren.

Mit diesen Fragen behalten Sie Bodenhaftung:

1. Haben Sie noch das große Ganze im Blick? Konzentrieren Sie sich auf die mittel- und langfristige Ent-

wicklung Ihres Unternehmens? Oder wehren Sie hektisch eine Katastrophe nach der anderen ab?

2. Lassen Sie Kritik zu? Gibt es in Ihrer Umgebung Menschen, die

abweichende Meinungen vortragen oder vor drohenden Problemen warnen? Oder traut sich das niemand mehr, weil Sie Kritiker abblitzen lassen?

3. Haben Sie zu Menschen und Dingen noch dieselbe Einstellung wie früher? Oder sind die fähigen Kollegen von damals heute nur noch Befehlsempfänger?

→ MITARBEITERFÜHRUNG

Führen und geführt werden – So machen Sie das Beste aus Ihrer Doppelrolle

Was haben eine Firma und ein Schauspielhaus gemeinsam? Eine ganze Menge. Denn auch im Unternehmen agieren viele Arbeitnehmer – vor allem Führungskräfte – in verschiedenen Rollen: Mal arbeiten sie eigenen Chefs zu, dann wiederum sind sie der Vorgesetzte für andere.

Diese „Sandwich“-Position macht vielen das Leben schwer, gilt es doch, die Klagen von unten ebenso wie die Forderungen von oben auszuhalten und gegeneinander abzuwägen. Gleichzeitig bietet die besondere Rolle als „führender Geführter“ auch viele Möglichkeiten: Sie können gezielt positiven Einfluss auf die Führungskultur in Ihrem Unternehmen nehmen.

Blieben Sie aktiv

Probleme verharmlosen oder die Dinge so hinnehmen wie sie sind. Damit werden Sie nicht zufrieden werden – ganz gleich ob Sie eine leitende Funktion haben oder nicht. Gehen Sie statt dessen Schwierigkeiten aktiv und analysieren Sie sie möglichst neutral. Entwickeln Sie dann ein klares, realistisches Ziel: Was wollen Sie erreichen? Wo erwarten Sie Hürden?

Versuchen Sie den Perspektivenwechsel

Wenn Sie etwas bewegen möchten, müssen Sie auch die Interessen von Kollegen und Vorgesetzten in Betracht ziehen. Welche Erwartungen hat Ihr Chef? Was erwarten Ihre Mitarbeiter von Ihnen? Ein koope-

ratives Vorgehen ist am Erfolg versprechendsten: Üben Sie sich während anstehender Gespräche in Geduld und Verständnis für die andere Seite und streben Sie Lösungen an, die möglichst allen Beteiligten in hohem Maß gerecht werden.

Strategien für das Führen „von oben“

Geben Sie unmittelbar Feedback: Angestellte hassen es, wenn sie nicht wissen, was ihr Chef denkt. Direktes Feedback für erbrachte Leistungen ist ein Kennzeichen für das Maß an Offenheit und Vertrauen in einer Gruppe – und es ist besser

als ein formalisiertes System zur Leistungsbewertung. Wenn Sie mit einem Mitarbeiter ein Problem haben, dann bitten Sie ihn zu sich und sprechen mit ihm von Angesicht zu Angesicht. Bitten Sie aber auch Ihre Mitarbeiter, Ihnen offen ihre Meinung zu Projekten, aber auch zu Ihrem Verhalten in bestimmten Situationen zu sagen.

Übertragen Sie Kompetenzen: Mitarbeiter reagieren positiv, wenn ihnen Verantwortung übertragen wird. Schreiben Sie nicht alles haarklein vor, sondern geben Sie Spielraum für eigene Entscheidungen. Spornen Sie Ihre Mitarbeiter an, interessante Ideen weiterzuverfolgen, auch mal Initiative zu ergreifen, ohne Sie vorher um Rat zu fragen. Vertrauen Sie darauf, dass Ihre Mitarbeiter schon wissen, wie sie ihre Arbeit tun müssen. Dabei kommen oft die besten Ergebnisse raus.

Bieten Sie Orientierung: Definieren Sie klare Ziele für Ihre Abteilung und Ihren Bereich. Welche

CHECKLISTE: WAS SICH MITARBEITER WÜNSCHEN

Dies sind die zehn wichtigsten Punkte für die Motivation:

1. Bringen Sie durch Ihr Verhalten Ihre Anerkennung zum Ausdruck.
2. Informieren Sie Ihre Mitarbeiter umfassend und binden Sie sie in Entscheidungen ein.
3. Fördern und coachen Sie sie gezielt.
4. Achten Sie sich als Menschen und seien Sie gerecht.
5. Lassen Sie innovatives Verhalten, Kreativität und Ideen zu.
6. Halten Sie Zusagen und Termine, seien Sie ehrlich in Ihren Aussagen.
7. Stellen Sie die Leistung des Team nach außen dar, betonen Sie gegenüber Dritten die Kompetenz Ihrer Mitarbeiter.
8. Entwickeln Sie ein Bewusstsein für Schwachstellen, gehen Sie Probleme offensiv an.
9. Definieren Sie die Unternehmensziele klar und setzen Sie zügig um.
10. Sorgen Sie dafür, dass Trends früh erkannt und umgesetzt werden.

→ MITARBEITERFÜHRUNG

Innovationen und Veränderungen sind geplant? Wie will man sich im Vergleich zum Wettbewerber positionieren? Sorgen Sie dafür, dass Ihr Team eine Perspektive hat. Helfen Sie Ihren Mitarbeitern, das Ziel im Auge zu behalten und schreiten Sie ein, wenn Sie merken, dass sie vom Kurs abkommen.

Zeigen Sie Interesse an Ihren Mitarbeitern: Machen Sie deutlich, dass Sie Ihre Angestellten nicht im Stich lassen. Sicher haben Sie viel zu tun, aber wenn Sie ein offenes Ohr für die Probleme Ihrer Mitarbeiter haben, werden sie das zu schätzen wissen. Nehmen Sie sich Zeit, ihnen zuzuhören, dadurch wachsen das Vertrauen und die Achtung der Angestellten Ihnen gegenüber.

Halten Sie Ihre Mitarbeiter auf dem Laufenden: Sie selbst sollten es sein, der Nachrichten an Ihre Mitarbeiter weitergibt, nicht die Sekretärin oder der Sachbearbeiter von nebenan per „Stille Post“. Manche Chefs laden zweimal pro Woche zu einem „Open House“ ein – hier treffen sich alle, quer durch die Hierarchieebenen, und tauschen sich über die Ereignisse der vergangenen Tage aus. So vermeiden Sie Klatsch und Gerüchte, die das Klima vergiften.

Schaffen Sie Begünstigungen ab: Es ist nur menschlich, dass einem der eine Kollege sympathischer ist als der andere. Trotzdem sollten sie versuchen, alle Mitarbeiter objektiv und fair zu behandeln. Konzentrieren Sie sich auf die Eigenschaften, die Sie beim jeweiligen Menschen mögen.

Strategien für das Führen „von unten“

Entwickeln Sie Empathie für Ihren Vorgesetzten: Fühlen Sie sich in seine Denkweisen ein, ohne ihm dabei unbedingt Recht zu geben. Gehen Sie z. B. mit folgender Grundhaltung zu ihm: „Ich kann nachvollziehen, dass mein Vorgesetzter unter Zeitdruck steht. Trotzdem werde ich nicht eher aus dem Gespräch gehen, bis wir einen neuen Termin vereinbart haben.“

Betrachten Sie Feedback als Chance: Hören Sie Ihrem Feedback-Geber aufmerksam zu und geben Sie zu verstehen, dass Ihnen bestätigende und auch kritische Rückmeldungen wichtig sind – Sie können auf diese Weise gegebenenfalls Ihr Verhalten in der Zukunft korrigieren. Vermeiden Sie es, sich zu rechtfertigen: „Ich habe das ja so gemacht, weil ...“. Bedenken Sie, dass ein Feedback die Wirkungen beschreibt, die Ihr Verhalten bei einem anderen hervorgerufen hat. Und die sind nicht mehr wegzudiskutieren.

Beschaffen Sie sich selbst wichtige Informationen: Angesichts der Mengen an Informationen ist klar, dass die Verantwortung für schnelle und vollständige Wissensvermittlung nicht nur beim Vorgesetzten liegen kann. Signalisieren Sie, dass Sie sich für Neuigkeiten interessieren und kümmern sich auch selbst um deren Beschaffung.

Bleiben Sie fachlich auf dem aktuellen Stand sind: Je größer Ihr Fachwissen ist, desto überzeugen-

der treten Sie auf und desto zufriedener werden Sie im Berufsleben auch sein. Qualifizieren Sie sich stets weiter und erwerben Sie auch grundlegendes Knowhow über angrenzende Arbeitsgebiete. Fragen Sie sich, wie künftige Anforderungen aussehen und wie Sie sich dafür fit machen könnten.

Achten Sie auf die Reaktionen Ihres Chefs: Manche Vorgesetzte sind besonders spontan und begeisterungsfähig, neigen aber auch dazu, sich zuviel vorzunehmen. Gehen Sie locker auf den Chef zu, bleiben Sie flexibel und helfen Sie ihm, seine Vorstellungen zu konkretisieren. Im Umgang mit eher autoritären Vorgesetzten, die wenig Spielraum geben, sollten Sie im Gespräch direkt, kurz und themenbezogen vorgehen. Lassen Sie sich nicht einschüchtern und bleiben Sie in Diskussionen zäh. Wenn Ihre Führungskraft keine klare Linie vorgibt, können Sie auch selbst Fakten schaffen. Unterbreiten Sie ihm kurz Ihre Ideen und holen Sie dann sein Einverständnis ein.

Fazit: Gerade die Sandwich-Position bietet viele Gestaltungsmöglichkeiten, um von beiden Seiten auf die Beschäftigten im Betrieb einzuwirken. Nutzen Sie diese offensiv und verbessern Sie so die Führungskultur in Ihrem Unternehmen.



Buchtipp

Ulrich, Friedrich:
Cheffing – Führen
von unten. Berlin:
Cornelsen 2005. 192
Seiten, 14,95 Euro

KOMMUNIKATION

Körpersprache im Berufsleben – Darauf sollten Sie achten

Wer anderen etwas mitteilt, spricht immer zwei Sprachen: Die der Worte und die des Körpers. Allerdings ist den wenigsten bewusst, wie groß der Einfluss der Körpersprache ist.

Tatsächlich spricht man der Körpersprache über 50 Prozent der Wirkung einer Botschaft zu. Zwar ist sie nicht vollständig antrainierbar – schließlich ist sie das Ergebnis bewussten oder unbewussten Denkens. Trotzdem sollten Sie sich die

len. Bemühen Sie sich um eine aufrechte Haltung, halten Sie den Kopf hoch und blicken Sie über die Horizontlinie. Diese Haltung signalisiert Ihren Mitarbeitern Selbstbewusstsein und Offenheit. Tipp: Atmen Sie tief in Ihren Bauch ein. Sie werden merken, dass Sie sich automatisch aufrichten.

Mit Mimik positiv stimmen

Ärger, Stress und Anspannung stehen manchem buchstäblich ins Gesicht geschrieben. Das kann niemand ganz unterdrücken – aber Sie können bewusst dagegen angehen. Setzen Sie positive Signale: Lächeln Sie Ihre Mitarbeiter an, Sie werden sehen, dass sie zurücklächeln werden. So sorgen Sie für eine positive Grundstimmung. Übrigens können Sie mit einem Lächeln Ihr Gehirn überlisten. Auch wenn es willkürlich herbeigeführt wird, hebt es die Laune – das haben Studien ergeben.

Gestik verstärkt Ihre Worte

Wer überzeugend wirken will, unterstreicht seine Worte mit den Händen: Kraftvolle Gesten zeugen von Selbstsicherheit und Offenheit. Dabei sollten sich Ihre Bewegungen auf Hände und Unterarme beschränken. Wer mit dem ganzen Arm gestikuliert, wirkt eher hektisch. Vermeiden Sie Gesten wie das

Herumzupfen an der Kleidung oder Kratzen an Kopf, Kinn oder Nase. Damit wirken Sie nervös und verlegen. Achten Sie darauf, dass Ihre Körpersprache zu Ihren Worten passt. Wenn die Botschaft Ihrer Worte und die Ihrer Körpersprache Unterschiedliches vermitteln, schwindet die Überzeugungskraft.

Üben vor dem Spiegel

Gerade in Situationen, in denen man von besonders vielen Menschen gesehen wird, gerät die Körpersprache häufig aus den Fugen. Bereiten Sie sich daher auf Vorträge u. Ä. nicht nur inhaltlich vor, sondern üben Sie Ihren Auftritt vor dem Spiegel. Wie wirken bestimmte Bewegungen? Passen sie zu dem, was Sie sagen wollen? Welche Möglichkeiten haben Sie, mit den Händen und dem Gesicht Aufmerksamkeit zu wecken oder die Wichtigkeit eines Punktes zu unterstreichen?

Lesen Sie in Ihrer nächsten Coaching-Ausgabe 13/2005

Mitarbeiterführung

Erfolgreiche Besprechungen –
So steigern Sie die Effizienz

Immer höflich bleiben –
Konfliktgespräche richtig führen

Expertentipp

Prof. Lutz von Rosenstiel über
erfolgreiche Führung

Karriere

Branchenwechsel als
Karrieresprung

Wirkung Ihrer visuellen Kommunikation klar machen. So können Sie die Reaktionen Ihres Gegenübers besser verstehen.

Was Ihre Körperhaltung verrät

Mit hängenden Schultern und gesenktem Blick wirken Sie niedergeschlagen – selbst wenn Sie diesen Eindruck gar nicht erwecken wol-

Coaching

Erfolgsideen für Mitarbeiterführung,
-motivation & Selbstmanagement

Herausgeber: GWI Gesellschaft für
Wirtschaftsinformation GmbH & Co. OHG,
Kapuzinerstraße 9, 80537 München
Abonnenten-Service Tel.: 089 251105-0
Fax: 089 251103-50

E-Mail: kontakt@gwi.de

Internet: www.gwi.de www.coaching-gwi.de

Geschäftsführung: Renate Dempfle, Lutz Bandte
Verlagsleitung: Diplom-Volkswirt Oliver Bresch

Chefredaktion:

Rechtsanwältin Dr. Stephanie Kaufmann Vi.S.d.P.

Redaktion:

Diplom-Germanistin Cordula Natusch

Der Inhalt dieses Briefs dient nur zur Information des Empfängers. Alle Informationen nach bestem Gewissen, jedoch ohne Gewähr. Wiedergabe, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Einwilligung des Herausgebers. Erscheinungsweise zweimal im Monat.