

# **Führung mit Konsequenz und Verständnis – Mitarbeiter auf Kurs halten**

Oft werde ich in Seminaren gefragt, was ist der richtige Führungsstil. Meine Reaktion: „Es kommt auf die Arbeitssituation, auf den Mitarbeiter und auf Sie an“. Eine schnelle Antwort gibt es nicht. Ihr Führungsverhalten kann situativ angemessen oder unangemessen sein. Deshalb ist es aus meiner Sicht hilfreich, wenn Sie unterschiedliche Verhaltensweisen entwickeln. Damit erhöhen Sie Ihre Kompetenz angemessen zu reagieren. Konsequenz und Verständnis sind die zwei Seiten der Führungsmedaille und gehören zusammen. Natürlich gibt es zwischen diesen Verhaltenspolen noch viele „Zwischentöne“, die im Alltag wichtig sind. Wie steht es um Ihre konsequente Seite? Sie erhalten praktische Tipps, wie Sie diese entwickeln und umsetzen. Denn ohne Konsequenz geht Führung nicht.

## **1. Lernen Sie Ihre konsequente Seite zu entwickeln**

Nehmen Sie sich selbstkritisch „unter die Lupe“ und überprüfen Sie Ihre konsequente Seite. Es ist leider ein häufiger Irrglaube, dass mit viel Verständnis allein erfolgreich geführt werden kann. Es sollte Ihr eigener Anspruch sein, sich in wichtigen Situationen durchzusetzen, klare Entscheidungen zu treffen, die auch unangenehm sind und Menschen enttäuschen. Zur Entwicklung Ihrer Klarheit und Durchsetzung benötigen Sie eine „gesunde Portion“ Aggression und Konfliktbereitschaft. Stellen Sie sich einen Mitarbeiter und eine Arbeitssituation vor, über die Sie sich geärgert haben. Nutzen Sie diese Energie im Gespräch. Bringen Sie Ihren Ärger in klaren und eindeutigen Ich-Botschaften zum Ausdruck. Beziehen Sie klare Position und äußern Sie Ihre Erwartungen. So schaffen Sie für den Mitarbeiter eine Orientierung, wo Sie stehen, wie es Ihnen geht, was für das Unternehmen wichtig ist und was der Mitarbeiter tun soll. Entwickeln Sie Ihre Führungswerte und Ziele und zeigen Sie diese mit Klarheit und Überzeugung.

## **2. Differenzieren Sie Ihre Mitarbeiter**

Alle Mitarbeiter gleich zu behandeln, wird ihnen nicht gerecht, da die Menschen sehr verschieden sind. Reflektieren Sie jeden Mitarbeiter, nicht nur bei der Jahresbeurteilung und überlegen Sie sich ein angemessenes Führungsverhalten zur Motivation und Kompetenz bei einzelnen Aufgaben. Eigenverantwortliche Mitarbeiter verdienen Ihr Vertrauen, Ihre Anerkennung, die „lange Leine“ und interessante

Aufgaben. Stark Führungsbedürftige müssen mehr Routineaufgaben bekommen, häufiger klare Anweisungen erhalten und öfters kontrolliert werden. Richten Sie Ihren Führungsstil an der Motivation und der Fachkompetenz des Mitarbeiters bei einzelnen Tätigkeiten aus.

### **3. Definieren Sie Leistungsziele und Arbeitsqualität und setzen Sie diese konsequent um**

Sie und Ihre Mitarbeiter werden an der Leistungserbringung gemessen. Dies ist der unternehmerische Auftrag an Sie selbst und an das Team. Definieren Sie, durchaus mit den Mitarbeitern, was diese konkret und messbar erreichen sollen. Akzeptieren Sie Ziele nur dann, wenn diese mit Ihren Erwartungen übereinstimmen. Klären Sie, was dafür vom Mitarbeiter und evtl. von Ihnen zu tun ist. Beobachten Sie die Umsetzung. Geben Sie mindestens einmal im Monat Feedback. Loben Sie gute Leistungen und kritisieren Sie schlechte Qualität. Fragen Sie den Mitarbeiter nach Ursachen und Lösungen und zeigen Sie Verbesserungsmöglichkeiten auf. Treffen Sie konkrete Vereinbarungen bis zum nächsten Feedbackgespräch. „Bleiben Sie am Ball“ mit Ihren klaren Erwartungen. Steuern Sie den Prozess. Auch daran erkennt der Mitarbeiter Ihre Ernsthaftigkeit und Glaubwürdigkeit. Erklären Sie dem Mitarbeiter seine betriebswirtschaftlichen Ergebnisse und die Auswirkungen auf das Team und Unternehmen.

### **4. Minderleistung oder Fehlverhalten gleich angemessen konfrontieren**

Wenn ein Mitarbeiter eine Aufgabe von Ihnen nicht fristgerecht erledigt oder in schlechter Qualität, dann sprechen Sie dies zeitnah an. Fordern Sie Verantwortung und Verbindlichkeit ein. Klären Sie die Ursachen. Lassen Sie Ausreden nicht gelten. Erwarten Sie, dass er sich seine Aufgaben gut einteilen kann, auf seine Qualität achtet, effizient seinen Arbeitstag gestaltet und Sie rechtzeitig über berechnete Verzögerungen informiert. Manche Mitarbeiter „testen“ Sie auch. Wenn Sie Versäumnisse zulassen oder Angst vor einer angemessenen Konfrontation zeigen, dann verlieren Sie den Respekt der Mitarbeiter. Sprechen Sie Fehler gleich an, denn dann ist die Beziehungsebene noch meist intakt. Damit lassen sich Konflikteskalationen verhindern.

### **5. Handeln Sie, wenn reden nicht mehr hilft**

Fehlverhalten und schlechte Leistungen sollen in einem Gespräch klar aufgezeigt und angesprochen werden. Dabei werden die Ursachen analysiert, Lösungen entwickelt und konkrete Maßnahmen vereinbart. Wichtig ist auch, dass Sie die

Umsetzung kontrollieren und Feedback geben. Wenn sich der Mitarbeiter nicht verändert, dann sollte es ein zweites deutlicheres Gespräch über die fehlende Umsetzung geben. Weisen Sie darauf hin, falls es wiederum keine Verbesserung gibt, dass Sie dann handeln werden. So können Sie den Mitarbeiter erheblich enger führen und kontrollieren, seinem Leistungsstand entsprechende Aufgaben geben, evt. Auswirkungen einer kritischen Beurteilung auf Prämien und Gehalt aufzeigen und Annehmlichkeiten wegnehmen. Dokumentieren Sie alle Gespräche in einem Protokoll, das Sie per Mail oder im Beisein eines Zeugen dem Mitarbeiter überreichen. Bei wiederholtem gravierendem Fehlverhalten konfrontieren Sie ihn mit einer Abmahnung. Sollte der Mitarbeiter ein Einsehen haben, dann deeskalieren Sie Ihre Maßnahmen.

## **6. Erwarten Sie Flexibilität, Veränderungs- und Lernbereitschaft zur Produktivitätssteigerung**

Welchen Mehrwert müssen Sie und das Team für das Unternehmen schaffen? Kommunizieren Sie dies klar an Ihre Mitarbeiter. Teilen Sie den Nutzen und die Notwendigkeit Ihrer Vorgaben für die Mitarbeiter und für das Unternehmen mit. Erklären Sie in der Sprache der Mitarbeiter. Menschen müssen verstehen, warum Sie Ihre Produktivität konstant steigern müssen. Bringen Sie Vergleiche mit den Mitbewerbern. Teilen Sie mit, was die Kunden heute verlangen. Erwarten Sie von jedem Mitarbeiter, dass er immer wieder aus der Tätigkeit heraus lernt und dafür eine Eigenverantwortung hat. Stellen Sie Lernwerkzeuge wie Selbstreflexion, Auswertungsrunden, Best Practices, Mitarbeitercoaching, Seminare und Erfahrungsaustausch zur Produktivitätssteigerung zur Verfügung. Messen Sie, wenn irgendwie möglich, wie sich die Produktivität verbessert.

## **7. Vermeiden Sie unfaires Autoritätsgehabe**

Konsequente Führung bedeutet nicht, dass Sie Ihre Macht um Ihrer selbst willen zeigen oder „narzistische Selbstbefriedigung“ betreiben. Ihre Interventionen sind immer auf konkrete Arbeits- und Verhaltenssituationen bezogen und werden erklärt, damit sie vom Mitarbeiter verstanden werden können. Überlegen Sie sich die Motive Ihres Handelns, bevor Sie das Mitarbeitergespräch suchen. Dann wählen Sie eine Vorgehensweise, die aus Ihrer Sicht angemessen und gerecht ist und die Sie konsequent umsetzen. Die Leistungsträger im Team werden es Ihnen danken.