

Lustarbeit statt Frustarbeit – Wie Führungskräfte motivierend führen

Wolfgang Ronzal - Wiener Banken Kongresse
www.wienerbankenkongresse.eu



Inhaltsverzeichnis

1. Methodisch Top – Menschlich Flop?
2. Die Wichtigkeit der Führungskraft
3. Demotivation versus Motivation
4. Leitender Sachbearbeiter oder sachkundiger Leiter
5. Die Aufgabe von Führungskräften
 - 5.1. Managen heißt verändern
 - 5.2. Aus Mangelhaftem das Bestmögliche machen
 - 5.3. Den Einfluss auf andere verbessern
6. Die 3 Grundregeln der Kommunikation
 - 6.1. Alles was wir tun, ist Kommunikation
 - 6.2. Die Art wie eine Nachricht übermittelt wird, beeinflusst stets auch den Empfang
 - 6.3. Die entscheidende Kommunikation ist nicht die gesendete, sondern die empfangene Botschaft
7. Wie Sie Kommunikationshürden vermeiden
 - 7.1. Wahrnehmung versus Realität
 - 7.2. “Versteckte“ Erwartungen
 - 7.3. Die Vertrauensfrage
 - 7.4. Die Bedeutung von Gefühlen
 - 7.5. Der Mitarbeiter als Mensch
8. Wie kommunizieren erfolgreiche Führungskräfte
 - 8.1. Die Termine mit Ihren Mitarbeitern
 - 8.2. The morning way
 - 8.3. Die frühe Montagsrunde
 - 8.4. “Stehung“ statt Sitzung
 - 8.5. Bereiten Sie sich sorgfältig auf Ihre Mitarbeiterbesprechungen vor
 - 8.6. Überraschen Sie Ihre Mitarbeiter
 - 8.7. Heimspiel oder Auswärtsspiel?
 - 8.8. Die Bedeutung der Wortwahl
 - 8.9. Stellen Sie die richtigen Fragen
9. Wie Sie Ihre Mitarbeiterbesprechungen effizienter gestalten
10. Fragen Sie Ihre Mitarbeiter nach der Zufriedenheit
11. Der Einfluss des Feedback
12. Warum Ziele wichtig sind
13. Kontrolle oder Erfolgsbilanz?
14. Lachen bei der Arbeit? Was bewirkt Humor?
15. Die Bedeutung von Emotionen, Spaß, Vertrauen und Optimismus



Es gibt eine gute und eine schlechte Nachricht.

Zuerst die gute Nachricht: „Alle Menschen sind motiviert!“

Wenn jemand ein Rätsel (oder eine andere Aufgabe) löst, macht er dies, weil er dazu gezwungen wird? Oder weil er eine Prämie dafür erhält? Weder noch. Die Motivation liegt darin, eine herausfordernde Aufgabe zu lösen, Spaß dabei zu haben, Erfolg zu haben, sich beweisen zu können, usw.

Viele Menschen engagieren sich in sozialen Bereichen, in Vereinen, ohne dafür bezahlt zu werden. Die Gründe sind ähnlich. Und die gleichen Menschen sind im Unternehmen wenig engagiert und machen Dienst nach Vorschrift. Das ist die schlechte Nachricht. Wieso ist so etwas möglich?

1. Methodisch Top – Menschlich Flop ?

Diverse Studien zeigen teils niederschmetternde Ergebnisse hinsichtlich der Führungs- kompetenz auf. Dies führt dazu, dass immer mehr Mitarbeiter „innerlich kündigen“ und sich nicht mehr für ihre Arbeit und ihren Arbeitgeber interessieren. Mangelnde und schlechte Führung sind der Produktivitätskiller Nr. 1 in der Wirtschaft.

Die Folge sind schwache Mitarbeiterbindung, hohe Fehlzeiten und niedrige Produktivität. Viele Führungskräfte sind zwar meistens sehr gut bezüglich Methodenkompetenz geschult, haben aber hohe Defizite in der Sozialkompetenz. Glänzend sind die Leistungen der Chefs, wenn es darum geht, die gemeinsame Arbeit zu koordinieren, Prioritäten und klare Ziele zu setzen. Auch Konzepte und Präsentationen werden perfekt erstellt. Aber im zwischenmenschlichen Bereich versagen viele kläglich. Viel zu viel Zeit verbringen Manager mit administrativen Tätigkeiten zu, was zu einer unzulänglichen Kommunikation im Betrieb führt.

8 von 10 Mitarbeitern würden bei entsprechender Führung mehr leisten

- > Gespräch mit Mitarbeiter vor einem Seminar 8% JA
- > Gespräch mit Mitarbeiter nach einem Seminar 4% JA
- > Chef kommt pünktlich zu den Besprechungen 20% JA
- > Sind die Anweisungen des Chefs verständlich 26% JA

- > Zufriedenheit der Mitarbeiter mit dem Ablauf von Besprechungen 26% JA
- > Gibt es oft Lob und Anerkennung 30% JA

(Eigene Befragung von 300 Seminarteilnehmern aus verschiedenen Branchen)

Als wichtigster Grund für das fehlende Engagement wurde das schlechte, demotivierende Führungsverhalten der Chefs angeführt.

2. Die Wichtigkeit der Führungskraft

Viele gängige Strategien berücksichtigen viel zu wenig, dass der gestaltende Faktor aller wirtschaftlichen Vorgänge der Mensch ist, dass dieser Mensch auf Reize reagiert und dass diese Reize positive oder negative Reaktionsketten auslösen, ohne dass er sich dessen bewusst ist. Durch die bloße Anwesenheit von Führungskräften entsteht schon eine Beurteilung durch die Mitarbeiter in eine dieser beiden Richtungen. Noch viel mehr durch das jeweilige Verhalten.

In einem Unternehmen gibt es eine Reihe von Dingen, die sich der Organisierbarkeit schlechthin entziehen und die vielmehr an der Eigendynamik der Selbstorganisation eines Unternehmens entstehen müssen. Loyalität, Identifikation, Vertrauen, Motivation, u.v.m. können nicht durch Rundschreiben oder Appelle herbeigeführt werden. Führungskräfte müssen die Voraussetzungen für deren Entstehen und Entwicklung schaffen.

Der entscheidende Ansatzpunkt für die packende Menschenführung liegt im Gefühls- und Erlebensbereich, nicht im Verstandesbereich. Die Führungskräfte müssen also die Methodenkompetenz beherrschen, werden aber damit alleine nur wenig erreichen, wenn sie nicht im zwischenmenschlichen Bereich akzeptiert werden.

Demotivation versus Motivation

Es besteht ein eindeutiger Zusammenhang, bzw. eine Abhängigkeit der Mitarbeiter- motivation zum Führungsverhalten. Je besser das Führungsverhalten, umso höher das Engagement der Mitarbeiter. Wer kennt nicht das Zitat von Reinhard K. Sprenger aus seinem Bestseller „Mythos Motivation“:

„Wir müssten unsere Mitarbeiter nicht motivieren, wenn wir aufhören würden, sie ständig zu demotivieren!“

Er führt dabei aus, dass Demotivation meist vor der Motivation kommt, weil Führungskräfte ihren Mitarbeitern

nichts zutrauen, sie nicht einbeziehen, sie nicht wirklich ernst nehmen, ihre Leistung nicht bemerken (wollen?) und anerkennen, nicht mit ihnen reden, usw.

„Nächsten Montag um 15.00 Uhr motiviere ich wieder meine Mitarbeiter!“

Nun so leicht geht das leider nicht. Motivation kann man nicht an einem Termin ansetzen oder über „Knopfdruck“ ausüben. Wir alle kennen die Zusammenkünfte, wo versucht wird, mit eindringlichen Appellen die Notwendigkeit einer Leistungs- und Ergebnissteigerung zu argumentieren. Alle hören zu, denken sich ihren Teil, nicken zustimmend oder verhalten sich ruhig. Jeder weiß zwar inhaltlich und sachlich Bescheid, aber so richtig motiviert geht niemand weg. Oder man sucht die Lösungsmöglichkeiten nur in anderen Bereichen.

Motivation ist ein vielschichtiger Prozess. Wenn man von Motivation spricht, so ist dies keine Taktik, die man zum Gebrauch einsetzen kann, sondern in erster Linie ein Ergebnis zwischenmenschlicher Beziehungen. Motivation entsteht durch die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeiter und Führungskraft. In dieser Zusammenarbeit gibt es eine Reihe von Erwartungen seitens der Mitarbeiter, deren Erfüllung zu Motivation führt.

Was wollen Mitarbeiter insbesondere ?

- > Anspruchsvolle Arbeit
- > Anerkennung für gute Arbeit
- > Das Gefühl, ein Ziel erreicht zu haben
- > Ein gutes Team- und Arbeitsklima
- > Einsatz der eigenen Fähigkeiten
- > und natürlich auch leistungsgerechte Bezahlung

Bei den Führungskräften sind also Beziehungsfähigkeiten gefragt.

„Der Beziehungsaspekt einer Kommunikation ist dem Inhaltsaspekt grundsätzlich übergeordnet!“ (Paul Watzlawick)

3. Leitender Sachbearbeiter oder sachkundiger Leiter?

Viele Führungskräfte sind dies geworden, weil sie ein besonders hohes Fachwissen auf einem bestimmten Gebiet haben oder besonders gute Verkäufer waren. Diese Fähigkeiten nützen für die Führungsaufgabe nicht viel. Auch wenn man noch härter und mehr arbeitet, die Kapazität wird beschränkt bleiben. Solche Führungskräfte sind dann „Leitende Sachbearbeiter“, aber keine Leader.

Natürlich brauchen Führungskräfte auch ein entsprechendes Sach- und Fachwissen, aber sie müssen nicht Chef-spezialist oder oberster Verkäufer sein. Sie sollten vielmehr „Sachkundige Leiter“ sein. Den größten Anteil an der Arbeitszeit einer Führungskraft macht die Kommunikation mit anderen Menschen, vor allem den Mitarbeitern aus. Darauf wird oft durch Termin- und Arbeitsdruck vergessen. Ein Großteil der Fehler und Probleme am Arbeitsplatz ist aber auf mangelnde Kommunikation zurück zu führen.

Die meisten Fehler entstehen durch mangelnde und schlechte Kommunikation

- > Vorschnelle Einschätzung / Vorurteile
- > Zerstreutheit / Ungeduld / Gedanken schweifen ab
- > Voreilige Schlüsse werden gezogen / „Selektives Gehör“
- > Ungerechtfertigte Annahmen / Vorgefasste Meinung
- > Stress / Schlecht zuhören können / Fixe Ideen (Quelle: Kommunikation klipp und klar, Kris Cole)

4. Die Aufgabe von Führungskräften

4.1. Managen heißt verändern

Führungskräfte sind dafür verantwortlich, Veränderungen auszulösen und dafür zu sorgen, dass auf Veränderungen rechtzeitig reagiert wird. Die Kurve ständiger Veränderung ist heute exponentiell, denn jede Entwicklung zieht weitere Neuerungen nach sich, die auf früheren aufbauen. Diese Veränderungen entstehen durch Krisen oder Chancen, durch den Markt und den Wettbewerb, durch technologische Entwicklungen, durch Trends, durch Unternehmensergebnisse, u.v.a.m. Die für diese Veränderungen notwendigen Aktivitäten rechtzeitig zu erkennen und umzusetzen, ist Aufgabe von Führungskräften. Mit diesen Veränderungen ist auch meistens eine notwendige Verhaltensänderung seitens der Mitarbeiter verbunden, die es zu steuern gilt. Viele Mitarbeiter haben Angst vor solchen Veränderungen und als erstes wird Widerstand entstehen. Führungskräfte müssen also diese Veränderungen MIT den Mitarbeitern in Gang setzen, deswegen heißt es ja auch MITarbeiter. Auch das ist ein umfangreicher Kommunikationsprozess.

„Wenn die Kommunikation das Verhalten ändert, dann handelt es sich um gute Kommunikation; wenn sie es nicht tut, ist es schlechte Kommunikation!“ (Quelle unbekannt)

4.2. Aus Mangelhaftem das Bestmögliche machen

Das nicht das Problem von Führungskräften, sondern deren ureigenste Aufgabe.

Wer außer den Führungskräften soll die Probleme angehen? Wenn sich Führungskräfte über die vielen Probleme in ihrem Unternehmen beklagen, dann sollten sie ihren Job wechseln. Es wird immer Probleme geben, die zu lösen sind. Es wird immer in irgend- einem Bereich ein Mangel vorhanden sein, sei es Personal, Budget, Technik, u.a.m. und es gilt daraus das Bestmögliche zu machen.

4.3. Den Einfluss auf andere verbessern

Die Aufgabe von Führungskräften besteht weiter darin, auf andere Menschen einzuwirken, sie zu beeinflussen und sie in der richtigen Richtung in Bewegung zu setzen. Und das nicht durch Appelle, Anweisungen, Zwänge oder Drohungen, sondern durch entsprechende Vorbildwirkung und ein motivierendes Führungsverhalten. Vielleicht sollte man noch hinzufügen: Um Menschen führen zu können, muss man Menschen mögen.

Führungskräfte ?

- > Opfer oder Gestalter?
- > Unterlasser oder Unternehmer?
- > Bewahrer oder Veränderer?
- > Zögerer oder Entscheider?
- > Pessimist oder Optimist?

6. Die 3 Grundregeln der Kommunikation

6.1. Alles was wir tun, ist Kommunikation!

Jeden Tag kommunizieren wir auf vielfältige Weise. Wir äußern unsere Gedanken, unsere Gefühle, unsere Wünsche. Wir zeigen Freude oder schlechte Laune. Kommunikation ist das Hauptmittel, mit dem wir uns durchsetzen und unsere Ziele verwirklichen. Wir senden fortwährend verbale oder nonverbale, beabsichtigte oder unbeabsichtigte, geplante oder spontane Botschaften. Die explizit ausgesprochenen und an andere Personen gezielt gerichteten Botschaften machen nur etwa 20 % der Gesamtkommunikation aus.

„Man kann nicht nicht kommunizieren“ (Paul Watzlawick)

6.2. Die Art wie eine Nachricht übermittelt wird, beeinflusst stets auch den Empfang!

Lautstärke, Tonfall, Blickkontakt, Kopfneigung, Körperhaltung beeinflussen, wie unsere Botschaft aufgenommen wird. Positiv oder negativ, zustimmend oder skeptisch, wohlwollend oder ablehnend.

Wenn Sie erwarten, dass Ihre Mitarbeiter eine Sache mit Engagement und Begeisterung umsetzen sollen, dann muss diese Begeisterung auch von Ihnen ausstrahlen. Wenn Sie ein Routineverhalten an den Tag legen, wird Routine- verhalten Ihrer Mitarbeiter die Reaktion sein. Wenn Ihre Mitarbeiter nach einer Team- besprechung an ihre Arbeitsplätze zurückkehren und da weitermachen, wo sie zuvor aufgehört haben, dann haben Sie etwas falsch gemacht.

„In Dir muss brennen, was Du in anderen entzünden willst!“ (Augustinus, Kirchenlehrer)

6.3. Die entscheidende Kommunikation ist nicht die gesendete, sondern die empfangene Botschaft!

Sie kennen wahrscheinlich aus Kommunikationsseminaren die „stille Post – Übung“, wo eine Information mündlich jeweils an eine Person weiter gegeben wird. Bei der sechsten Person, bei der diese Information dann ankommt, haben sich viele Inhalte verändert. Einiges wurde weggelassen, anderes hinzugefügt oder verändert. Jeder Empfänger einer Information assoziiert und verändert diese auf Grund seiner eigenen subjektiven Vorstellungen und Wahrnehmungen. Stimmt das noch mit dem überein, was Sie vermitteln wollten? Wenn nicht, nützt es Ihnen nicht zu argumentieren, dass Sie etwas anderes gesagt haben. Es ist allein entscheidend, was beim „letzten Empfänger“ ankommt.

„Wir nehmen oft nur das wahr, was wir wahrnehmen wollen, bzw. versteifen uns auf die eigene Wahrnehmung!“

7. Wie Sie Kommunikationshürden vermeiden

7.1. Wahrnehmung versus Realität

Es ist nicht die Realität, mit der Sie an Ihrem Arbeitsplatz zurecht kommen müssen.

Das ist schwierig zu begreifen und zu akzeptieren. Auch wenn Sie es nicht glauben, es stimmt. Es geht vielmehr um die Wahrnehmung der Realität. Wenn Sie feststellen, dass Ihre Sicht der Dinge, also Ihre Realität nicht mit der Sicht Ihrer Mitarbeiter übereinstimmt, wird sich Unglaube, Ärger oder Frustration einstellen. Und es wird schwierig für Sie, wenn nicht gar unmöglich, andere von Ihrer Sicht zu überzeugen.

Und wenn Sie sagen „Sie sehen die Sachlage falsch“ wird der Mitarbeiter dem kaum zustimmen und wahrscheinlich noch vehementer versuchen, Ihnen die eigene Sicht entgegenzusetzen. Je mehr Sie versuchen, diese Sichtweise mit möglichst eindringlichen Argumenten zu ändern, desto heftiger klammert sich der Mitarbeiter an seine eigene Wahrnehmung.

Was können Sie also tun?

Betrachten Sie die Realität als die Summe der Wahrnehmungen anderer Menschen. In der Psychologie gibt es eine Maxime, die hier sehr gut passt: Holen Sie eine Person von ihrem Standpunkt ab und versuchen Sie, diesen Standpunkt zu begreifen.

Wie stellen wir uns als Führungskraft darauf ein:

- > Miteinander reden
- > Zuhören
- > Sich in den anderen hineinversetzen
- > Den Anderen verstehen lernen
- > Gefühle ansprechen
- > Gemeinsame Aktivitäten
- > Auf den Anderen zugehen
- > Unerwartete positive Handlungen setzen

„Welches sind die Gründe dafür, dass Sie diese Sache so sehen? „Was spricht aus Ihrer Sicht für (gegen) dieses Vorgangsweise?“

Es geht darum, die Perspektive Ihrer Mitarbeiter zu erkennen, diese zu verändern oder auch zu akzeptieren, wenn sich diese als zielführender herausstellt.

„Ich klagte, weil ich keine Schuhe besaß – bis ich einen Mann traf, der keine Füße hatte!“ (Persisches Sprichwort)

Der wichtigste Schlüssel für die Veränderung von Perspektiven ist das Gespräch.

„Wo das Gespräch stirbt, stirbt bald jede Partnerschaft“ (Baldur Kirchner)

7.2. „Versteckte“ Erwartungen

Viel zu oft werden die Mitarbeiter unseren Erwartungen nicht gerecht, weil wir ihnen einfach nicht sagen, was wir wollen. Wir denken, dass das doch ohnehin klar sein muss. Und sind dann enttäuscht und verärgert, wenn der Mitarbeiter unsere „versteckten“ (nicht ausgesprochenen) Erwartungen nicht erfüllt.

Auch Ihr Mitarbeiter hat Erwartungen an seinen Job und an seine Führungskraft. Es können dies Hoffnungen aber auch Befürchtungen sein. Wenn Sie nicht immer wieder über diese beidseitigen/gegenseitigen Erwartungen sprechen und diese formulieren, dann kommt es eben zu diesen „Missverständnissen“, weil jeder etwas anderes erwartet.

Auch hier ist die einzige Lösung das regelmäßige Gespräch darüber. Das beginnt schon ab dem ersten Arbeitstag eines neuen Mitarbeiters, an dem Sie Ihre Erwartungen ihm/ihr gegenüber aussprechen müssen. Fragen Sie auch nach den Erwartungen Ihres Mitarbeiters. Ist er in der Lage, Ihre Erwartungen zu erfüllen, oder braucht er Hilfe und Unterstützung. Nur durch diese „Mitarbeiter-Gespräche“ können Sie sicher sein, dass Sie und Ihre Mitarbeiter die Erfüllung einer Aufgabe mit gleichen Erwartungen angehen.

7.3. Die Vertrauensfrage

„Traue jedem, aber heb´ die Karten selbst ab.“ (Mr. Dooley)

Es fällt uns schwer, zu vertrauen. Führungskräfte haben oft Angst, dass ihnen die Mitarbeiter Leistung vorenthalten. Also glauben sie ständig kontrollieren zu müssen, um zu verhindern, dass getrödel, nicht sorgfältig gearbeitet, Zeit vergeudet wird.

„Wer seinen Mitarbeitern vertraut, wird gelegentlich enttäuscht werden. Wer ihnen misstraut, wird mit Garantie hineingelegt werden!“ (Paul Watzlawick)

Das bedeutet nicht, überhaupt nicht mehr zu kontrollieren. Das ist ein üblicher Vorgang, um eine Qualitätssicherung für Abläufe und Prozesse zu haben. Ich meine hier das Misstrauen gegenüber den Mitarbeitern, ihre Leistung nicht erbringen zu wollen.

Wenn das der Fall ist, dann sind meistens andere Gründe die Ursache, nicht zuletzt oft das Verhalten der Führungskraft. Auch im privaten Bereich leben Sie eine Vertrauens- situation mit den Menschen, mit denen Sie zusammen leben. Erinnern Sie sich: Jeder Mensch ist motiviert. Also vertrauen Sie Ihren Mitarbeitern grundsätzlich. Wie entsteht Vertrauen? Über Sympathie, Offenheit, aufeinander zugehen, miteinander reden, kann eine positive Grundhaltung erreicht werden. Gefestigt wird das Vertrauen aber erst durch miteinander gemachte Erfahrungen im täglichen Arbeitsablauf. Durch entsprechendes Verhalten in positiven und negativen Situationen.

Wie wichtig ist Vertrauen für Sie als Führungskraft?

Hohes Vertrauen ermöglicht spontanes Verhalten Ihrer Mitarbeiter. Sie bekommen rasche und ungeschminkte Informationen, wenn etwas nicht so läuft, wie es sein soll.

Geringes Vertrauen führt zu vorsichtigem Verhalten Ihrer Mitarbeiter. Schon im Mittelalter wurden manchmal Überbringer schlechter Nachrichten hingerichtet. So schlimm ist es heute nicht mehr, aber trotzdem geht der Mitarbeiter lieber kein Risiko ein. Damit werden Ihnen wichtige Informationen vorenthalten und nötige Entscheidungen verzögert.

7.4. Die Bedeutung von Gefühlen

Motivation und Engagement hängen davon ab, wie gut wir uns fühlen. In unserem Bemühen um Logik und Sachlichkeit übersehen wir die Bedeutung von Emotionen. Denken Sie nur an die wichtigsten Entscheidungen Ihres eigenen Lebens. Die Wahl des Partners/der Partnerin war wahrscheinlich keine Vernunftfrage, sondern eine Frage von Gefühlen und Emotionen.

Man spricht heute davon, dass etwa 90 Prozent unseres Handelns und unserer Entscheidungen gefühlsmäßig, subjektiv und emotional erfolgen. Und scheinbar sachliche Entscheidungen haben oft eine gefühlsmäßige Ursache. Im Arbeitsprozess ist es nicht anders. Manchmal meinen wir zwar, es sei unprofessionell, Gefühle in unsere Entscheidungen einfließen zu lassen, aber unbewusst tun wir es doch. Wenn wir uns krank fühlen, dann sind wir auch „leichter“ (schneller/eher) krank. Wenn wir uns gesund fühlen, dann wird uns auch ein leichter Schnupfen nicht abhalten. Wenn ein beidseitig gutes Gefühl in der Zusammenarbeit zwischen uns und unseren Mitarbeitern vorhanden ist, dann wird diese reibungslos ablaufen.

Gefühle sind die treibende Kraft hinter der Lust, unser Bestes geben zu wollen. Als Führungskraft sollten Sie Gefühle und Emotionen erkennen, akzeptieren und darauf eingehen.

7.5. Der Mitarbeiter als Mensch

Obwohl Führungskräfte viele Tage im Jahr mit ihren Mitarbeitern eng zusammen arbeiten, wissen sie wenig über deren persönlichen und privaten Dinge. Ein Arbeitsplatz, an dem persönliche Belange aber niemanden interessieren, macht allerdings den Mitarbeitern keine Freude. Man geht zur Arbeit, erfüllt seine Pflicht und damit war es. Engagement, Freude und positive Emotionen wurden nicht geweckt. Menschen brauchen persönliche Kommunikation am Arbeitsplatz, über die Arbeit, aber auch gelegentlich über Privates. Wenn Führungskräfte darauf nicht eingehen, fehlt ein Teil des Wohlbefindens, der Akzeptanz und vor allem der Wertschätzung. Erfolgreiche Führungskräfte investieren einen Großteil ihrer Arbeitszeit in die persönliche Kommunikation mit ihren Mitarbeitern. Damit das Persönliche und Private dabei berücksichtigt wird, interessieren Sie sich für diese Informationen. Merken Sie sich (machen Sie sich Notizen darüber) Interessen und Vorlieben Ihrer Mitarbeiter, deren besondere Fähigkeiten und Hobbies, auch von Familienmitgliedern. Interessieren Sie sich für die Urlaubsreisen, für die Entwicklung der Kinder, usw. und sprechen Sie (fragen Sie nach) gelegentlich mit Ihren Mitarbeitern darüber. Zeigen Sie über alle beruflichen Notwendigkeiten hinaus auch das Menschliche von Ihrer Seite. Bringen Sie im Sommer ´mal ein Eis mit. Oder zwischendurch ´mal etwas zum Frühstück.

8. Wie kommunizieren erfolgreiche Führungskräfte

8.1. Die Termine mit Ihren Mitarbeitern

Die ersten Termine, die Sie ein halbes Jahr im voraus im Terminkalender eintragen sollten, sind jene mit Ihren Mitarbeitern. Wenn dies nicht geschieht, ist der Terminkalender schnell gefüllt und die Gespräche mit den Mitarbeitern werden dann irgendwie und irgendwann eingeschoben. Damit wird die Wichtigkeit der Arbeit mit den Mitarbeitern herabgesetzt.

8.2.The morning way

Viele Führungskräfte gehen am Arbeitsbeginn schnell zum eigenen Arbeitsplatz und vertiefen sich in die eigene Arbeit. Nehmen sie sich öfter morgens Zeit und machen Sie einen Rundgang von Mitarbeiter zu Mitarbeiter. Sprechen Sie mit jedem Mitarbeiter ein paar persönliche (private) Worte und sodann über die Aufgaben des Tages. Sie wissen dadurch immer, woran Ihre Mitarbeiter arbeiten und wie sie diese Arbeit erledigen. Sie können bei Bedarf eingreifen und steuern, betätigen und loben, und ersparen sich damit viele Besprechungen und Kontrollen im nach hinein.

8.3.Die frühe Montagsrunde

Durch ein kurzes Treffen mit allen Mitarbeitern werden die Gedanken aller Team- mitglieder vom privaten Wochenende zur geschäftlichen Arbeitswoche geleitet. Sie schaffen damit eine schnelle Fokussierung Ihrer Mitarbeiter auf die Arbeitsziele. Orientieren Sie sich dabei an den Einstimmungsritualen erfolgreicher Sportteams, die sich damit für das bevorstehende Spiel motivieren.

8.4.“Stehung“ statt Sitzung

Machen Sie gelegentlich „Stehungen“ statt Sitzungen. Die typischen Sitzungen haben eine Reihe von Nachteilen. Sie dauern oft zu lange, werden zur Routine und sind vom Ergebnis unbefriedigend. Eine Stehung ist vor allem dann geeignet, wenn es wenige Besprechungs- punkte gibt, der Teilnehmerkreis überschaubar ist, und man schnell zum Punkt kommen will.

8.5.Bereiten Sie sich sorgfältig auf Ihre Mitarbeiterbesprechungen vor.

Es ist erstaunlich, wie unvorbereitet viele Führungskräfte in ihre Besprechungen gehen. Morgen ist unsere Besprechung, was haben wir für Themen? Meist sind es dann Routinethemen, die man sonst auch hätte vermitteln können. Überlegen Sie daher den gesamten Zeitraum zwischen den einzelnen Besprechungsterminen, welche Themen wichtig sind und wie Sie diese präsentieren werden. Diese Termine sind besonders wichtig für die Umsetzung von Aktivitäten und die Realisierung von Zielen, folglich sollten Sie mit entsprechender Priorität gestaltet werden. Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter ernst nehmen, kommen auch pünktlich zu diesen Terminen, was übrigens in der Realität viele Führungskräfte nicht tun.

8.6.Überraschen Sie Ihre Mitarbeiter.

Wenn die Gespräche und Besprechungen zur Routine werden, dann schweifen die Gedanken der Mitarbeiter bald ab. Durch unerwartete Handlungen schaffen Sie es, Ihre Mitarbeiter neugierig zu machen, die Besprechung spannend zu gestalten und damit die Aufmerksamkeit schnell zum Kernthema zu bringen. Der Gesprächsbeginn bestimmt meistens schon das Ergebnis. Seien Sie kreativ und beginnen Sie mit einer unerwarteten, ungewöhnlichen Einleitung. Oder ändern Sie den Ablauf. Sie sollten berechenbar im Verhalten, aber unberechenbar in den Ideen sein.

8.7.Heimspiel oder Auswärtsspiel?

Im Sport ist es meistens so, dass eine Mannschaft im Auswärtsspiel anfangs vorsichtig agiert, eher verteidigt und absichert, Risiko vermeidet und vorerst mal abwartend spielt. Im Heimspiel trauen sich die Spieler mehr zu, in der gewohnten Umgebung fühlen sie sich sicher. In der Mitarbeiterführung ist dies nicht anders. Wenn Führungskräfte ihre Mitarbeiter „zu sich kommen lassen“, ist die ein „Auswärtsspiel“ für diese. Sie werden sich vorsichtiger und abwartend verhalten. Wenn Führungskräfte zu ihren Mitarbeitern an deren Arbeitsplatz gehen und dort mit ihnen kommunizieren, dann werden sie offener sein und ihre Scheu und Distanz schneller ablegen. Natürlich nur dann, wenn das Verhalten der Führungskraft passt. Ermöglichen Sie Ihren Mitarbeitern daher ein ausgewogenes Verhältnis von „Heimspielen und Auswärtsspielen“.

„Um zu erfahren, wie es den Menschen geht, musst du zu ihnen gehen!“
(Johann Wolfgang von Goethe)

8.8. Die Bedeutung der Wortwahl

Führungskräfte vermitteln durch ihre Sprache entsprechende Werte. Sie sind sich bewusst, dass oft ihre Wortwahl eine positive oder negative Reaktionskette bei den Mitarbeitern auslöst. Achten Sie daher darauf, was und wie Sie kommunizieren. Das Wort "Front" für die Arbeit mit und beim Kunden bewirkt beispielsweise keine positiven Emotionen, weder beim Außendienst, noch beim Innendienst. Und trotzdem wird dieses Wort von Führungskräften oft, meistens unbewusst verwendet. Achten Sie auf Ihre Wortwahl auch beim Mitarbeitergespräch, insbesondere bei Kritikgesprächen. Ein einmal gesagtes Wort, das einen anderen Menschen beleidigt oder verletzt, kann nicht mehr zurückgenommen werden.

8.9. Stellen Sie die richtigen Fragen.

Oft wird durch eine falsche Frage ein entsprechendes Verhalten vorgegeben. So wird zum Beispiel durch eine Warum-Frage (Warum ist das passiert? Warum ist das noch nicht fertig?) eine Verteidigungs- und Rechtfertigungsantwort Ihres Mitarbeiter direkt provoziert. Denken Sie nur an die Frage im privaten Bereich an Ihre Kinder: Warum hast Du die Hausaufgabe noch nicht gemacht? Meistens führt die Antwort zu „einem kleinen Konflikt“. Überlegen Sie daher im Vorhinein genau, welche Fragen Sie stellen. Vermeiden Sie Warum-Fragen und stellen Sie alle anderen offenen W-Fragen (Wie können Sie..... Wann beginnen Sie....)

9. Wie Sie Ihre Mitarbeiterbesprechungen effizienter gestalten

Besprechungen mit Ihren Mitarbeitern sind besonders wichtige Termine. Bei diesen Besprechungen wollen (müssen) Sie etwas bewegen und Ihre Mitarbeiter dazu motivieren (sie überzeugen), bestimmte, für Ihren Unternehmenserfolg wesentliche Maßnahmen umzusetzen. Dieser Termin dient also zur „Multiplikation“ Ihrer eigenen Zielsetzung auf Ihre Mitarbeiter und zur gemeinsamen Erarbeitung von Lösungsmöglichkeiten und Maßnahmen, zu denen die Mitarbeiter dann auch stehen, weil sie von ihnen selbst eingebracht wurden.

Das macht auch klar, dass diese Besprechungen besonders gut vorbereitet und abgewickelt werden müssen. Leider ist das nicht immer der Fall, was dazu führt, dass sie von den Mitarbeitern als ineffizient und wenig motivierend erlebt werden. Langeweile und Unaufmerksamkeit machen sich breit. Die Besprechung wird als sinnlos erlebt und zur nächsten Besprechung geht man schon mit der gleichen Befürchtung. Was können Sie tun, damit dies bei Ihnen nicht der Fall ist:

- > Vereinbaren Sie fixe Besprechungstermine, zum Beispiel jeden zweiten Dienstag im Monat und fixieren Sie Anfangszeit und Ende. Damit weiß jeder, wann er Zeit haben muss und sich auch vorbereiten kann.
- > Machen Sie zumindest einmal im Monat eine eigene Besprechung, bei der Sie nur Themen behandeln, die wichtig für den Erfolg Ihres Unternehmens sind, also Themen über und für Ihre Kunden. Sonst werden die internen Themen, wie Abläufe, neue Vorschriften, usw. zuerst behandelt und die für Ihren Erfolg wichtigen Themen kommen zu kurz.
- > Bereiten Sie sich sorgfältig auf die Besprechung vor. Sammeln Sie schon während des ganzen Monats Tagesordnungspunkte und erstellen Sie dann einige Tage vor dem Termin die genaue Tagesordnung. Fragen Sie rechtzeitig Ihre Mitarbeiter, ob auch von ihnen Besprechungspunkte vorliegen.
- > Überlegen Sie sich die genaue Zielsetzung für die Besprechung. Was wollen Sie erreichen? Was soll danach getan werden? Was soll als Ergebnis der Besprechung heraus kommen?
- > Informieren Sie Ihre Mitarbeiter einige Tage vorher über die Themen der Besprechung, damit sich diese ebenfalls darauf vorbereiten (zumindest gedanklich) können, bzw. verteilen Sie Vorbereitungsarbeiten bereits im Vorfeld.
- > Halten Sie ein exaktes Zeitmanagement ein. Beginnen Sie pünktlich. Auch wollen die Mitarbeiter wissen, wann die Besprechung zu Ende ist. Das bedeutet eine straffe und gezielte Moderation des Termins.
- > Wichtig ist, dass Sie rasch zum eigentlichen Thema kommen. Überraschen Sie daher Ihre Mitarbeiter mit einem unerwarteten, ungewohnten Beginn, der sofort Aufmerksamkeit erweckt.
- > Lassen Sie Ihre Mitarbeiter möglichst oft selbst Themen und Beiträge (Berichte, Informationen, Ergebnisse) einbringen. Durch die notwendige Vorbereitung beschäftigen sie sich wesentlich intensiver mit den Inhalten. Helfen Sie im Bedarfsfall bei der Vorbereitung.

Der Alltag sieht meistens anders aus. Scheinbar werden Führungskräfte vorwiegend für das Aufspüren von Unzulänglichkeiten, Ungenauigkeiten, schwachen und minderen Leistungen, Fehlverhalten und Fehlern usw. bezahlt. Negatives wird sofort aufwendig aufgespürt und besprochen. Positives scheint ganz selbstverständlich und wird kaum beachtet. Sehr motivierend sind diese Einstellung und diese Aussagen nicht. Damit wird ein Klima der

Fehlervermeidung geschaffen; neue Ideen, kreative Vorschläge, verbesserte Vorgehensweisen werden behindert. Erappieren Sie Ihre Mitarbeiter bei guten Leistungen! Suchen Sie deren Nähe, sind Sie neugierig und interessiert, unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter, sprechen Sie mit ihnen über deren Aufgaben. Sicher beobachten Sie dabei viele erfreuliche Leistungen:

- > Sagen Sie Ihren Mitarbeitern, was Ihnen gut gefällt: Ihre Mitarbeiter werden es beibehalten, Kollegen werden es bald auch übernehmen.
- > Sagen Sie Ihren Mitarbeitern, was Ihnen auffällt: Ihre Mitarbeiter werden es überdenken, Kollegen werden es bemerken und sich daran orientieren.
- > Sagen Sie Ihren Mitarbeitern, was Ihnen besser gefällt: Ihre Mitarbeiter werden es versuchen, Kollegen werden es ebenfalls probieren.

Nur wenn Ihre Mitarbeiter wissen, was Sie sich vorstellen, können sie danach handeln. Durch positive Rückmeldungen werden Ihre Vorstellungen klarer und die Mitarbeiter gehen motivierter an ihre Aufgaben. Nehmen Sie sich vor, jeden Tag eine gute Leistung wahr zu nehmen und Ihre Freude darüber auszudrücken.

„Wenn jemand gut ist, dann applaudiere. Du machst damit zwei Menschen glücklich!“ (Samuel Goldwyn)

Die Merkmale eines positiven Feedbacks

1. Feedback sollte unmittelbar erfolgen (der Mitarbeiter kann sein Verhalten zuordnen)
2. Feedback sollte präzise sein (verstärkt die Wiederholung des Verhaltens)
3. Feedback sollte an die Leistung gebunden sein (an die Handlung des Mitarbeiters binden)
4. Feedback sollte aufrichtig sein

Versuchen Sie immer, das Positive herauszustreichen. Positives Feedback kann Ihnen helfen, Situationen zu vermeiden, in denen Sie sich zur Kritik genötigt fühlen. Trotzdem kann es notwendig sein, auch mal ein kritisches Feedback-Gespräch zu führen. Welche Kriterien sind dabei zu berücksichtigen?

- > Auch negatives Feedback sofort geben
- > Unter 4 Augen
- > Was kann man zu Beginn positiv herausstreichen?
- > Tadeln Sie das Verhalten, nicht die Person
- > Keine Warum-Fragen, um eine Verteidigungshaltung zu vermeiden
- > Analyse und Lösungsvorschläge sollen vom Mitarbeiter kommen
- > Welche Hilfestellung ist durch Sie als Führungskraft nötig?
- > Ist Ihre Körperhaltung positiv? Ist die Umgebung neutral?
- > Haben Sie alle nötigen Informationen?
- > Zuhören statt „Kopfschütteln“
- > Vermeiden Sie Minus-Äußerungen („ich sehe das ganz anders“, „so geht das nicht“)
- > Vereinbaren Sie, was in Zukunft zu tun ist, bzw. unterlassen werden soll
- > Positiver Schluss (Geste der Versöhnlichkeit / Aufmunterung)

Feedback ist also ein ständiger Prozess, der täglich vorgenommen werden muss.

Die Zielsetzung sollte dabei vor allem sein:

Bemerkungen und belohnen Sie gute Leistungen. Machen Sie Ihre Mitarbeiter zu Gewinnern!

Meistens ist das ganz einfach. Denn: Für ein „DANKE“ brauchen Sie kein Budget!

Ein „Danke“ ist eigentlich selbstverständlich im täglichen Umgang zwischen Menschen. Und doch wird es viel zu selten gesagt. Ein Danke von Führungskräften an ihre Mitarbeiter, wenn diese:

- > etwas gut und schnell vorbereiten
- > einen guten Vorschlag machen
- > etwas eigeninitiativ erledigen
- > andere Kollegen/innen unterstützen
- > eine wichtige Information weitergeben
- > in schwierigen Situationen Ruhe und Übersicht bewahren,
- > u.v.a.m.

Es gibt Dutzende von günstigen Gelegenheiten, Danke zu sagen. Suchen Sie nach den vielen kleinen Ursachen, die ein „Danke“ für Sie ermöglichen. Für ein Danke brauchen Sie kein Budget. Sie müssen nur daran denken. Ein Danke ist für Ihre Mitarbeiter auch ein positives Feedback, eine Anerkennung, eine Wertschätzung, über die sie sich freuen und das sie motiviert, diese und ähnliche Aktivitäten zu wiederholen.

12. Warum Ziele wichtig sind!

Wenn man von Zielen spricht, so hört man oft Widerstände. Die Mitarbeiter wehren sich gegen Zielvorgaben, sprechen von Druck und Stress, fürchten die Kontrolle, zweifeln die Machbarkeit und Erreichbarkeit an usw. Diese Argumente werden meist dann vorgebracht, wenn sich Führungskräfte im Zielprozess falsch verhalten.

Grundsätzlich ist es für jeden Menschen positiv, wenn er sich ein Ziel setzt. Er tut dies ja im privaten Umfeld auch, ob er sich ein Haus baut oder am Wochenende einen Berg besteigen möchte; beides sind Ziele, die angestrebt werden. Wer nicht weiß wohin er will, darf sich nicht wundern, wenn er ganz wo anders ankommt. Wenn man ein Ziel vor Augen hat, dann leistet man mehr. Und wenn man das Ziel erreicht (geschafft) hat, so hat man ein Erfolgserlebnis!

Erfolgserlebnisse braucht man auch im Berufsalltag. Deshalb sind Ziele auch hier wichtig. Ziele sind auch Ausdruck der Fairness gegenüber Mitarbeitern. Jeder Mitarbeiter soll wissen, welchem Ziel seine Arbeit dient. Er soll im Rahmen seiner Funktion an der Zielsetzung mitwirken und über die beabsichtigte Wirkung Klarheit haben. Mit der Zielsetzung hat der Mitarbeiter eine angemessene Selbständigkeit auf dem Weg zum Ziel. Durch die klare Zielsetzung wird auch eine gerechtere Beurteilung der Leistung möglich.

Warum lehnen Mitarbeiter dann Ziele ab? Weil seitens der Führungskräfte

- > keine klare Erwartung besprochen wird
- > keine Vereinbarung mit dem Mitarbeiter versucht wird
- > die eventuell nötigen Rahmenbedingungen zur Erreichung nicht besprochen werden
- > unklar bleibt, was bei Nichterreichen passiert (Angst vor Sanktionen)
- > eine eventuell nötige Hilfestellung ausbleibt

Alles Aufgaben, die Führungskräfte im Zielprozess wahrnehmen müssen. Vor allem reicht es nicht, nur die Zahlen zu fixieren. Viel wichtiger ist die Diskussion darüber, wie und mit welchen Aktivitäten und Maßnahmen das Ziel erreicht werden kann und soll.

- > Der Zielprozess beginnt eigentlich erst nach Fixierung der Zahlen!
- > Der Zielprozess umfasst auch qualitative Kriterien und Maßnahmen!
- > Der Zielprozess ist ein intensiver Kommunikationsprozess!

Mit jedem Mitarbeiter ist individuell zu besprechen und zu vereinbaren, welche Möglichkeiten und Fähigkeiten der Einzelne hat, um seinen Zielbeitrag zu leisten.

Ziele sollen nur für jene Arbeitsbereiche festgelegt werden, die im Verantwortungsbereich des Betroffenen liegen und deren Erreichung er damit auch tatsächlich selbst beeinflussen kann.

Wenn wir uns selbst Ziele setzen, sind wir in der glücklichen Lage, einschätzen zu können, ob wir diese Ziele erreichen können oder nicht. Setzen wir jedoch Ziele für andere, wissen wir meistens nicht genau, wie hoch oder niedrig diese gesteckt sein können (dürfen). Lassen Sie Ihre Mitarbeiter daher an der Zielsetzung mitwirken, beziehen Sie sie in diesen Prozess mit ein. Menschen, die sich selbst Ziele setzen, arbeiten härter, um diese zu erreichen. Das liegt daran, dass es ihre eigenen sind (und nicht die Ihren).

13. Kontrolle oder Erfolgsbilanz?

Was fällt Ihnen beim Begriff „Kontrolle“ ein? Zu achtzig Prozent ordnen wir negative Werte zu. Warum assoziieren wir mit dem Begriff „Kontrolle“ eigentlich überwiegend negative Aspekte, wie Misstrauen, Druck usw.? Könnten wir nicht versuchen den Begriff „Kontrolle“ auch positiv zu sehen? Es wird kontrolliert:

- > um loben zu können
- > um eine Bestätigung für die eigene Leistung zu erhalten
- > um zu erkennen, was verändert werden muss
- > um Fähigkeiten gezielt weiterentwickeln zu können
- > um eventuell anders vorzugehen als bisher
- > um Lernprozesse auszulösen
- > um erfolgreich zu sein

Wer hat nicht gern Erfolg? Vermutlich viele Menschen. Also wahrscheinlich auch Ihre Mitarbeiter. Es ist wie beim Kegeln. Dort wird nicht kontrolliert, wie viele Kegel Sie NICHT getroffen haben, sondern umgekehrt wird die Erfolgsquote der getroffenen Kegel aufgezeigt. Bei vier getroffenen Kegeln wird überlegt, was beim nächsten Wurf anders, besser gemacht (versucht) wird. Bei acht getroffenen Kegeln hat man ein Erfolgsgefühl.

Bauen Sie daher am Erfolg auf. Jeder getroffene Kegel ist ein Erfolg. Machen Sie Ihre Mitarbeiter zu Gewinnern. Verwenden Sie ab sofort statt Kontrolle nur mehr den Begriff „ERFOLGSBILANZ“. Neben der Ausrichtung auf das positive Erfolgserlebnis bleibt Ihnen im zweiten Teil dieses Wortes durch „das Bilanz ziehen“ genug Möglichkeit, neben der „Aktiva“ auch die „Passiva“ zu besprechen. Aber die positive Interpretation steht im Vordergrund. Und für Verbesserungen und Veränderungen ist man dann leichter zugänglich, wenn vorher das Positive besprochen und aufgezeigt wird.

14. Lachen bei der Arbeit? Was bewirkt Humor?

In der heutigen Arbeitswelt geht es meistens sehr ernst zu. Meistens zu ernst. Es wird versucht, mit Appellen oder mit Druck mehr Leistung zu erzwingen. Doch wann arbeiten wir wirklich gerne und motiviert: Wenn wir Freude und Spaß an der Arbeit haben. Denken Sie daran, wenn Sie in Ihrer Freizeit mit Freunden beisammen sitzen und es wird gelacht. Auf einmal ist der ganze Druck des Arbeitstages weg. Sie fühlen sich frei und können Dinge ganz anders aufnehmen. Also sollten wir auch während der Arbeit mehr lachen.

Das ist leichter gesagt als getan, weil wir schon in unserer Kindheit geprägt wurden. Ein Kind macht im Kinderzimmer seine Hausaufgaben, die Eltern sitzen im Wohnzimmer. Plötzlich hören sie ihr Kind laut lachen.

Was rufen Sie? „Ich denke, Du machst Hausaufgaben?“ Weil Arbeit mit Lachen heute kaum mehr von uns sinnvoll miteinander verbunden wird. Wenn Sie in Ihrem Büro sitzen und Sie hören Ihre Mitarbeiter laut lachen, was denken Sie als erstes? Oder freuen Sie sich, wenn Ihre Mitarbeiter Spaß und Freude bei der Arbeit haben? Was bewirkt Humor bei der Arbeit?

- > Humor fördert kreative Lösungen (man traut sich mehr)
- > Humor erleichtert es, auch kritische Dinge anzusprechen (kein Sarkasmus)
- > Humor festigt das Zusammengehörigkeitsgefühl
- > Humor hilft Konflikte leichter zu lösen
- > Humor setzt Motivation und Leistungspotenziale frei
- > Humor fördert den Mut, Veränderungen anzugehen (Widerstände werden reduziert)
- > Humor und Unfreundlichkeit schließen sich aus
- > Humor erhöht die Aufmerksamkeit

Diese positiven Auswirkungen des Humors müssten für Führungskräfte ein Ansporn sein, die eigenen Verhaltensweisen zu überprüfen und in Richtung Humor zu verändern. Denn mit Humor werden eindeutig die Erfolgsfaktoren im Unternehmen unterstützt. Humor ist für die Führungskraft fast die einzige Möglichkeit, menschlich zu bleiben. Die Führungskraft mit dem humorvollen Etwas wird zu allererst durch ein Lächeln auffallen. Wie sieht es bei Ihnen mit dem Lachen aus? Unterdrücken Sie es nicht, sondern fördern Sie dieses. Führen Sie Anlässe herbei, bei denen Sie und Ihre Mitarbeiter gemeinsam lachen können. Achten Sie darauf, dass bei Ihren Teamgesprächen zwischendurch ´mal gelacht wird. Erzählen Sie selbst auch gelegentlich eine lustige Geschichte. Sie werden spüren, wie die Motivation Ihrer Mitarbeiter steigt.

15. Die Bedeutung von Emotionen, Spaß, Vertrauen und Optimismus

Warum geht es also beim Führen? Wie kommen Sie von der Frustarbeit zur Lustarbeit? Wie führen Sie motivierend? Wie ermöglichen Sie Spitzenleistungen?

Führungskräfte sind stark im Denken mit der linken Gehirnhälfte. Diese steht für Zahlen, Planung, Organigramme, Stellenbeschreibungen, Berichte, Aktenvermerke, Kontrollsystem, Analysen, Richtlinien usw.

Wenn Sie mit Ihren Kindern, Enkeln und Nichten/Neffen ´mal Memory spielen, wer gewinnt da fast immer? Die Kinder. Weil diese noch (mehr) mit der rechten Gehirnhälfte denken. Diese steht für Klima, Image, Rituale, Vertrauen, Kreativität, Bilder, Gefühle, Freude, Spaß, Miteinander reden usw.

Wir Erwachsenen konnten das früher auch, haben es aber im Laufe der Zeit verlernt und vergessen. Entdecken Sie wieder Ihre rechte Gehirnhälfte und Sie werden als Führungskraft erfolgreich sein. Denn damit stillen Sie die wirklichen Sehnsüchte der Menschen. Und das ist es, was auch Ihre Mitarbeiter wollen.

„Nur wenige Führungskräfte sehen ein, dass sie letztlich nur eine Person führen müssen.
Diese Person sind sie selbst!“ (Peter Drucker)

Viel Spaß, Freude und Erfolg dabei. Ihr Wolfgang Ronzal

Literaturverzeichnis

SPRENGER, R.: Mythos Motivation, Campus Verlag, Frankfurt, 7.Auflage 1994
COLE, C.: Kommunikation klipp und klar, Beltz Verlag, Weinheim und Basel, 1996 PACETTA, F.: Du bist der
Chef – Mach was draus, Econ Verlag, München, 2001
GEYER, G./RONZAL W.: Führen und Verkaufen, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2002 HOLTBERND,
T.: Führungsfaktor Humor, Verlag Carl Ueberreuter, Frankfurt/Wien, 2003