

# Führungserfolg sicherstellen

## Mitarbeiter sind der Garant für Erfolg



### Business-Bereich

Management

Personal

**Führung**

Erfolg und Karriere

Kommunikation

Marketing und Vertrieb

Finanzen

IT und Office

### Sofort-Nutzen

#### Sie erfahren:

- Wie Sie zu Ihren Mitarbeitern so sprechen, dass Ihre Worte ankommen
- Wie es Ihnen gelingt Mitarbeiter zu motivieren sich für Verbesserungen einzubringen
- Wie Sie bei der Mitarbeiterförderung vorgehen
- Was es heißt Verantwortung als Führungskraft zu tragen

#### Sie können:

- Feedback als Motivationsbeschleuniger einsetzen
- Ihre Mitarbeiter aktiv weiterentwickeln
- Ein individuelles Kompetenzprofil erstellen
- Entscheidungen zügiger treffen
- Anerkennung so geben, dass diese die Leistung und Zufriedenheit steigert

## Autor

---

### Dr. Matthias Hettl

Dr. Matthias Hettl, Managementexperte, Bestsellerautor und Speaker, erhielt nach international aus-gelegtem Studium in den USA und Frankreich ein Diplom in Betriebswirtschaft und nach weiterem Studium der Volkswirtschaft ein Diplom in Volkswirtschaft (Abschluss jeweils mit Prädikatsexamen). Im Anschluss an seine Doktorandenzeit war er erst Assistent der Geschäftsführung und danach in verschiedenen Managementpositionen mit Führungs- und Budgetverantwortung tätig. Er arbeitete als Consultant bei den Vereinten Nationen in New York und war zudem als Aufsichtsrat tätig.



Seit 1995 ist er Geschäftsführer des Management Instituts Hettl Consult in Rohr bei Nürnberg. Als Managementberater und Top Executive Coach ist er vorwiegend für Aufsichtsräte, Vorstände, Geschäftsführer und Führungskräfte tätig. Seine Schwerpunkte sind Leadership Skills und Managementkompetenzen. Die europaweite Zusammenarbeit mit Marktführern, einer Vielzahl von DAX-Unternehmen, mittelständischen «Hidden Champions» und namhaften internationalen Unternehmen haben ihm den Ruf des praxisorientierten Leadership- und Managementexperten eingebracht. Er ist unter anderem Mitglied in renommierten Vereinigungen wie dem Young Global Leaders Forum und dem United Nations Global Compact.

Matthias Hettl vertrat mehrere Jahre eine Professur für Management und Personalführung, hatte zudem eine Reihe von Lehr-aufträgen an renommierten Hochschulen. Er ist Verfasser von über 50 Fachbüchern, Hörbüchern, DVDs und Videotrainings sowie als Verfasser von über 150 Fachartikeln in Deutschland, Österreich und der Schweiz bekannt. Zudem ist er Autor des monatlich erscheinenden Bestsellers und Führungskräfte-Newsletters «Führung kompakt».

Als seit 2005 mehrfach ausgezeichnete «Excellent Speaker» und «Excellent Trainer» gehört er zu den bedeutendsten Refe-renten und Speakern im deutschen Sprachraum und ist gefragter Redner bei den Topseminar- und Kongressveranstaltern in Europa, Asien und in den USA.

Mit seinem dynamischen Vortragsstil, seiner mitreissenden Rhetorik und eindrucksvollen Beispielen begeisterte er bisher 100 000 Zuhörer mit Tipps, die eins zu eins in die Praxis umsetzbar sind. Seine Veranstaltungen werden seit Jahren regelmässig mit Bestnoten bewertet.

Kontakt: [www.Hettl-Consult.de](http://www.Hettl-Consult.de)

## Impressum

---

WEKA Business Dossier

### **Führungserfolg sicherstellen – Mitarbeiter sind der Garant für Erfolg**

Projektleitung: Ivana Cuk  
Satz: Peter Jäggi  
Korrektorat: Margit Bachfischer M.A. Bobingen, [margit.bachfischer@web.de](mailto:margit.bachfischer@web.de)

WEKA Business Media AG  
Hermetschloostrasse 77  
8048 Zürich  
Tel. 044 434 88 34  
Fax 044 434 89 99  
[info@weka.ch](mailto:info@weka.ch)  
[www.weka.ch](http://www.weka.ch)

1. Auflage 2020

VLB – Titelaufnahme im Verzeichnis Lieferbarer Bücher:  
ISBN: 978-3-297-02137-8

© WEKA Business Media AG, Zürich

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werks darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet oder verbreitet werden.

# Inhalt

## Führungserfolg sicherstellen – Mitarbeiter sind der Garant für Erfolg

<b>1. Wirksam kommunizieren und Feedback geben</b> .....	4
1.1 Kommunikation als komplexer Prozess .....	5
1.2 Kommunikationstreppe .....	5
1.3 Aktiv zuhören und Feedback geben.....	7
1.4 Mit Feedback steuern .....	7
<b>2. Mitdenken aktivieren</b> .....	9
2.1 Mitarbeiter werden zu Mitdenkern .....	10
2.2 Ideen und Verbesserungen durch das betriebliche Vorschlagswesen .....	10
2.3 Verbesserungen erzielen .....	11
<b>3. Mitarbeiter weiterentwickeln</b> .....	13
3.1 Individuelles Kompetenzprofil .....	14
3.2 Stärken stärken .....	14
3.3 Stärken der Mitarbeiter identifizieren.....	15
<b>4. Verantwortung tragen – Entscheidungen treffen</b> .....	17
4.1 Sich schützend vor die Mitarbeiter stellen.....	18
4.2 Mitarbeiter zur Übernahme von Eigenverantwortung ermutigen .....	18
4.3 Mitarbeiter nicht alleine die Schuld zuweisen .....	19
4.4 Entscheidungen zügig treffen .....	20
<b>5. Mitarbeiterflexibilität steigern</b> .....	22
5.1 Alte Eisen rosten nicht.....	23
5.2 Fordern und Fördern – aber richtig .....	23
<b>6. Teamspirit etablieren</b> .....	25
6.1 Testphase (FORMING) .....	26
6.2 Kampfphase (STORMING).....	26
6.3 Organisationsphase (NORMING) .....	27
6.4 Integrationsphase (PERFORMING) .....	28
<b>7. Mehr Wertschöpfung durch Mitarbeiterwertschätzung</b> .....	30
7.1 Neue und unsichere Mitarbeiter brauchen Anerkennung .....	31
7.2 Anerkennung unter vier Augen und auch vor anderen .....	31
7.3 Vorsicht: keine Kritik vor Anerkennung.....	32
7.4 Abwechslung bei der Anerkennung.....	32

# 1. Wirksam kommunizieren und Feedback geben

*«Der Unterschied zwischen dem richtigen Wort und dem beinahe richtigen ist derselbe wie zwischen dem Blitz und dem Glühwürmchen.»*

Mark Twain



Der Bedarf und der Wunsch nach motivierten, selbstständig handelnden Mitarbeitern ist gross in Unternehmen. Mitarbeiter brauchen dazu zielführende Informationen und müssen wissen, wohin sich ihr Unternehmen entwickelt. Sie möchten eingebunden sein. Es ist fast schon ein Mantra, wenn man in manchen Unternehmen fragt, was den Mitarbeitern fehlt. Dann hört man unisono: Wir werden nicht informiert, man spricht nicht mit uns.

Haben Ihre Mitarbeiter die nötigen Informationen darüber, was das Ziel Ihres Unternehmens ist? Tauschen Sie sich ausführlich darüber aus, was die Vision der Firma ist und wofür das Unternehmen steht. Denken Sie hierbei an das Aktionsfeld I, in dem es um das Unternehmensleitbild und die Vision geht. Erfolg stellt sich ein, wenn alle Ihre Mitarbeiter das Zielbild sehen, wenn sie auch sehen, wo sich das Unternehmen befindet und welche Wegstrecke noch vor ihnen liegt.

Um diese Führungsaufgabe erfolgreich zu meistern, müssen Sie mit Ihren Mitarbeitern wirksam kommunizieren. Ihr Anliegen, Ihre Meinung und Ihr Wissen anderen mitzuteilen ist eine der herausforderndsten Führungsaufgaben überhaupt. Kommunikation ist ein komplexer Prozess, für den Sie sich hinreichend sensibilisieren müssen. Sonst besteht die Gefahr, dass es häufig Missverständnisse gibt, Sie nicht verstanden werden und damit Ihrer Führungsaufgabe nur sehr eingeschränkt oder gar nicht nachkommen können. Schaffen Sie eine offene Kommunikationskultur und sensibilisieren Sie sich für die Art und Weise, wie Sie mehr Wirksamkeit in Ihre Kommunikation bringen.

### 1.1 Kommunikation als komplexer Prozess

Sie kennen sicher die Situationen aus Ihrer täglichen Führungspraxis, dass Sie alles Wichtige gesagt haben, es jedoch zu Rück- und Nachfragen von Ihren Mitarbeitern kommt. Oder dass Mitarbeiter zwar gehört haben, was Sie sagten, aber nicht das tun, was Sie von ihnen erwarten.

Wenn Ihr Gesprächspartner von Ihnen unverständliche oder mehrdeutige Botschaften empfängt, stellt er Mutmassungen über den Sinn auf. Diese basieren auf seinem Wissen und seinen Erfahrungen. Da er aber über andere Erfahrungen verfügt als Sie, müssen seine Interpretationen nicht mit Ihren übereinstimmen. Worte, die Sie aussprechen und die mit Ihrer Erfahrung und Ihrem Wissen «belegt» oder «verbunden» sind, müssen nicht die gleichen Assoziationen oder Bedeutungen für Ihre Gesprächspartner haben. «Sich verlassen auf jemanden» mag für Sie vielleicht bedeuten, dass Sie einen Grossteil der Verantwortung abgeben und erwarten, dass Sie Ihr Gesprächspartner informiert. Ihr Partner hingegen versteht darunter, dass er zwar selbstständig arbeitet, aber keine wirkliche Verantwortung trägt, und schon gar nicht, dass er über Ergebnisse berichtet. Mitarbeiter sind keine Hellseher. Deshalb müssen Sie klar und eindeutig artikulieren, worum es Ihnen geht.

Ein Geschäftsführer hatte Probleme, weil einer seiner Vertriebspartner in Israel die Umsatzvorgaben in einem wichtigen Produktbereich dauerhaft nicht erfüllte und sich trotz Nachfragen aus der Zentrale einfach nicht verbesserte. So entschloss er sich, den Partner im Ausland zu besuchen. Auf die Frage des Vertriebspartners, eines erfahrenen Mannes, der seit Langem in der Firma war, um was es gehe, antwortete der Geschäftsführer ausweichend, dass er den israelischen Markt kennenlernen möchte. Dem Partner war jedoch klar, dass er wegen der miserablen Umsätze des wichtigen Produktbereichs angereist war. Der Geschäftsführer verbrachte mit dem Vertriebspartner drei Tage und reiste durch das ganze Land von einer Niederlassung zur nächsten, ohne den Produktbereich zu erwähnen, um dessentwillen er gekommen war. Er machte keinerlei Druck, badete am Ende der Reise entspannt im Toten Meer und flog nach Hause.

Im nächsten Monat schoss der Umsatz des betreffenden Produktbereichs plötzlich in die Höhe und lief in den folgenden Monaten von einem Rekord zum nächsten. Dem Geschäftsführer war es gelungen, einerseits durch seine Präsenz Wertschätzung zu zeigen und andererseits durch die «Nicht-Ansprache» des heiklen Themas den Vertriebspartner an seiner verkäuferischen Ehre zu packen. Dieser hatte die Botschaft verstanden.

### 1.2 Kommunikationstreppe

«Gedacht» bedeutet nicht «gesagt».

«Gesagt» bedeutet nicht «gehört».

«Gehört» bedeutet nicht «verstanden».

«Verstanden» bedeutet nicht «einverstanden».

«Einverstanden» bedeutet nicht «behalten».

«Behalten» bedeutet nicht «angewendet».

«Angewendet» bedeutet nicht «verändert».

«Gedacht» bedeutet nicht «gesagt»: Ihre Gedanken und Hoffnungen, Sorgen und Zweifel können Ihre Mitarbeiter nicht erraten oder Ihnen von der Stirn ablesen. Überlegen Sie, was Sie Ihrem Gegenüber mitteilen wollen, dann aber sprechen Sie deutlich aus, was Sie denken und empfinden. Erst wenn Sie Ihre Gedanken und Gefühle transparent machen, kann sich Ihr Gegenüber auf Sie einstellen.

«Gesagt» bedeutet nicht «gehört»: Im Beisein anderer oder unter Zeitdruck finden Sie kaum eine Chance, wirklich Aufmerksamkeit zu erhalten und sich Gehör zu verschaffen. Wählen Sie also die Gelegenheit für ein Gespräch mit Bedacht, insbesondere dann, wenn es um die Klärung von Missverständnissen oder Problemen geht. Situation und Zeitpunkt eines Gesprächs haben entscheidenden Anteil daran, ob Ihr vorgebrachtes Anliegen überhaupt zur Kenntnis genommen wird.

«Gehört» bedeutet nicht «verstanden»: Selbst wenn Ihre Botschaft zu hören ist, wird sie nicht immer verstanden. Versuchen Sie nicht, durch Expertensprache und Fachausdrücke zu beeindrucken. Orientieren Sie sich an der Bereitschaft und den Möglichkeiten, die Ihr Gesprächspartner hat, um Ihre Aussagen inhaltlich nachvollziehen zu können. Geben Sie Ihrem Gegenüber die Gelegenheit, nachzufragen. Scheuen Sie sich nicht, Wichtiges zusammenzufassen und noch einmal zu wiederholen.

«Verstanden» bedeutet nicht «einverstanden»: Auch wenn Ihre Aussage verstanden wurde, kann Ihr Gesprächspartner durchaus anderer Meinung sein. Verzichten Sie darauf, Druck auszuüben. Versuchen Sie stattdessen zu überzeugen. Belegen Sie Ihre Argumente mit Zahlen, Daten und Fakten. Seien Sie glaubwürdig und konsequent. Unterstreichen Sie Ihre Position durch Auftreten und Verhalten. Fragen Sie Ihr Gegenüber gegebenenfalls direkt und auf den Punkt gebracht, ob Sie von seiner Zustimmung ausgehen können.

«Einverstanden» bedeutet nicht «behalten»: Eine spontane Zustimmung kann im Alltagsstress des nächsten Tages schon wieder vergessen sein. Klären Sie regelmässig an den vereinbarten Kontrollpunkten, ob sich Ihr Gesprächspartner noch an die getroffene Vereinbarung erinnert und ihr weiterhin zustimmt. Sollte es sinnvoll sein, so halten Sie die mündlich geäußerte Zustimmung mit Einverständnis Ihres Gegenübers schriftlich fest.

«Behalten» bedeutet nicht «angewendet»: Nicht jede Absichtserklärung führt zu einer konkreten Umsetzung. Sorgen Sie nicht nur für gemeinsame Regelungen, sondern auch für deren Umsetzung – und überprüfen Sie diese. Bedenken Sie mögliche Vorbehalte und Widerstände und helfen Sie, diese zu überwinden.

«Angewendet» bedeutet nicht «verändert»: Die Umsetzung einer konkreten Vereinbarung muss nicht dazu führen, dass dies dauerhaft erfolgt. Erinnern Sie Ihr Gegenüber in bestimmten Zeitabständen an die getroffene Vereinbarung. Treten Sie dabei nicht als Lehrmeister auf und vermeiden Sie den erhobenen Zeigefinger. Besser kommt es an, wenn Sie die Anstrengungen Ihres Gegenübers zur Einhaltung der gemeinsamen Regeln durch besondere Aufmerksamkeit und Anerkennung positiv verstärken.

Es geht darum, dass Sie aufmerksam zuhören, hinterfragen, klären und präzisieren. Nur so ist es Ihnen möglich, eine «gemeinsame Sprache» mit Ihrem Mitarbeiter zu sprechen. Je aufmerksamer Sie sind, desto weniger «Gesprächsklippen» müssen Sie umschiffen, und umso mehr wächst das Verständnis und damit das Vertrauen zwischen Ihnen und Ihren Gesprächspartnern.