

## RA Dr. Christian Halm



Fachanwalt für Agrarrecht

Fachanwalt für  
Versicherungsrecht

Fachanwalt für  
Verwaltungsrecht

Lehrbeauftragter für  
Agrarrecht an der Uni  
Hohenheim

Agrarmediator

18.05. Vorlesung

25.05. Feiertag

01.06. öffentl. Vorlesung (12.00-13.30) – 18.00

08.06. Vorlesung

15.06. Klausurvorbereitung

21.07. 13.30 HS 10 Klausur

04.10. 13.30 HS 23 Klausur

Wie führe ich ?  
Eine praktische Anweisung für künftige  
Führungsaufgaben

**Inhalt:**

- Was heißt führen und welche Erwartungen werden an eine Führungskraft im Haupt- und im Ehrenamt gestellt?
- Wie wird geführt und was hat es mit der Schwarmintelligenz auf sich?
- Wie bekomme ich den Mitarbeiter, den ich haben will und wie gehe ich mit schwierigen Mitarbeitern um?
- Wie übe ich konstruktive Kritik?

- Machen Mitarbeitergespräche Sinn?
- Wie suche ich Bewerber aus?
- Wie plane ich neue Projekte?
- Wie finde ich eine Unternehmensvision und wie wirkt sich diese auf die Mitarbeiter aus?
- Was macht eine gute Führungskraft aus?
- Warum muss eine gute Führungskraft nicht jederzeit erreichbar sein?

## **Frage 1**

**Was heißt führen?**

Führen bedeutet festlegen, wo es hingehen soll.

Wer ein Unternehmen führt, beschäftigt sich mit der Zukunft des Unternehmens und mit den Mitarbeitern.

## **Läßt sich Führung lernen ?**

Fast jeder kann Führung lernen, aber bei weitem nicht alle wollen Führung lernen.

Hinter „Führung“ versteckt sich mehr als Führungstechniken.



- Habe ich das Bedürfnis zu führen
- Habe ich die Haltung/Motivation zu führen
- Habe ich den Gestaltungswillen etwas zu verändern und Entscheidungen zu treffen
- Habe ich den Willen Macht auszuüben und dafür gerade zu stehen

Führung ist somit zum Großteil eine Frage der Persönlichkeit und damit des eigenen Wollens.

Wer führt beschäftigt sich mit der Zukunft des Unternehmens und mit den Menschen, also den Mitarbeitern.

Wer führt arbeitet an der Vision des Unternehmens. Er formuliert Ziele, Strategien, er denkt über Innovationen, über Positionierung, Kundennutzen nach und er kommuniziert viel, denn er will, dass die Leute ihm folgen.

Er muss diskutieren können, die Leute abholen er muss informieren und begeistern.

Das ist der Unterschied zum Managen. Dort geht es um Alltagsgeschäft, Verwaltung, Recourcen, Kontrolle etc.

Die Führungskraft muss andere dazu bringen, seine frühere Aufgabe zu machen. Das fällt zunächst schwer.

Die Führungskraft muss an sich selber arbeiten.

Wer die Vorgabe macht, dass er nur während der Arbeitszeit zur Führungskraft ausgebildet werden kann, hat eine falsche Einstellung.

Das ist mehr ein Kandidat für einen Exelkurs.

Die Führungskraft stellt immer selbst auf dem Prüfstand und muss einer ständigen Selbstkontrolle unterliegen, um sich weiter zu entwickeln.

Nur wer das will, ist geeignet.

Viel Spaß bei der Auswahl des nächsten  
Geschäftsführers und Vorstandes.

## Frage 2

Können Maschinenringe/Wasserverbände  
demokratisch geführt werden ?



## Wer führt den e.V. ?

- der Vorsitzende
- der Vorstand
- der Geschäftsführer
- Niemand/Alle

## Wer führt die GmbH ?

- Der Geschäftsführer
- Der Vorsitzende
- Der Vorstand
- Der Aufsichtsrat/Beirat

**Wie wird Ihr Ring/Verband geführt ?**





## Wie wird entschieden ?

- Per Mitteilung
- In einer Vorstandssitzung
- Gar nicht, es wird einfach gemacht
- in der Mitgliederversammlung
- zwischen GF und Vorstand

## Mit welchen Medien ?

- mündlich
- per mail
- per Whats App
- per skype
- per Telefonkonferenz

Auf welcher Ebene wird wie gehandelt?

- Auf der wirtschaftlichen Ebene (GmbH)
- Auf der gesellschaftlichen Ebene (e.V.)



Demokratisch führen heißt nicht, dass jeder alles mitentscheiden darf.

Basisdemokratie bringt hier nichts.

(Ausnahme: aus Haftungsgründen)

Es sollen auch keine Hierarchien abgeschafft werden.

## Vorteil der Demokratisierung:

Bei einer Demokratisierung sind bei unternehmensrelevanten Entscheidungen wie Strategieentwicklung mehr Köpfe beteiligt mit unterschiedlichen Perspektiven, so dass ein Entscheidungsprozess adaptiver wird.

Durch die Beteiligung mehrerer werden mehr Informationen verarbeitet und unterschiedliche Sichtweisen berücksichtigt

z.B. Grünschnittdeponie

Dadurch wird man den komplexen Anforderungen des Marktes eher gerecht.



Bei aller Beteiligung:

Wer trifft die Letztentscheidung?

Wie am Schluss entschieden wird, wirkt sich auf die Qualität Mitarbeiter aus.

Den selbstständigen verantwortungsvollen Mitarbeiter bekomme ich nicht, wenn ich ihn nicht an der Verantwortung beteilige.

Werben mit der Demokratie:

Der MR hat einen Wohlfühlfaktor, der ökonomisch genutzt werden kann.

In unserem Unternehmen arbeiten Leute gerne  
Stolz wie ...

Werbung mit gesellschaftlichen  
Veantwortungsträgern

Eingeleitet wird eine solche Entwicklung in der Regel von oben, d.h. von der Geschäftsführung.

Kernkompetenzen bleiben jedoch dort, schon alleine wegen der Haftung, die nicht demokratisiert werden kann.



## Wie führe ich demokratisch?

Am Anfang muss eine Problemdefinition erfolgen. Wo und was ist die Ursache eines eventuellen Problems?

Das sind knallharte Fragen des Erkenntnisgewinns.

z.B. Grünschnittdeponie

Ob die unterschiedlichen Meinungen dann dazu führen, dass der GF/Vorstand sich nach der Mehrheit richtet oder ob der doch alleine entscheidet, spielt nicht die große Rolle.

Aufgrund der rechtlichen Verantwortung muss die Letztentscheidung bei dem liegen, der den Kopf hinhält.

## Der Vorteil einer Demokratisierung:

Gesagt ist nicht gehört

Gehört ist nicht verstanden

Verstanden ist nicht einverstanden

Einverstanden ist nicht umgesetzt

(Konrad Lorenz)

Oder anders gesagt:

„Je schneller der Entscheidungsprozess geht,  
desto länger dauert die Umsetzung.“

Der Grund hierfür ist, dass die Entscheidung  
zunächst einmal kommuniziert werden muss und  
die Mitarbeiter „mitgenommen“ werden müssen.

Je mehr Zeit ich am Anfang investiere, desto schneller habe ich die Maßnahme umgesetzt.

z.B.: Landarbeiterwohnheim



## Frage 3

Was bringt eine Selbstbestimmung  
der Arbeitnehmer

Das Thema „Selbstbestimmung“ der Arbeitnehmer betrifft die Themen:

- Motivation
- Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter



**Wie erreichen Sie die Arbeitszufriedenheit  
Ihrer Mitarbeiter ?**

## Beispiele:

- Zeituhr
- Heimarbeit,
- gleitende Arbeitszeit
- Überstundenvergütung
- Dienstwagen
-

Grundsätzlich wollen die Mitarbeiter ein gewisses Maß an Selbstbestimmung – gleichzeitig wollen sie jedoch nur beschränkt Verantwortung tragen.

Die Rahmenbedingungen für das persönliche Leben sind da ein Anfang.

Dadurch lassen sich Fluktuation und Krankheitstage beeinflussen.

Die richtige Stellschraube erfahren Sie nur im persönlichen Gespräch mit dem Mitarbeiter.

## Thema 4

Wie gehe ich mit schwierigen  
Mitarbeitern um?

Was zeichnet den schwierigen Mitarbeiter aus ?

Er tut nicht das was man von ihm will

Er ist demotiviert

Er bringt keine Ergebnisse

Er ist faul

Er ist frech

Er integriert

Er verbreitet schlechte Stimmung

**Wie sind Sie mit schwierigen Mitarbeiter  
umgegangen?**



## Fragen:

- Was stört Sie an dem Mitarbeiter
- Wann stört es Sie
- Ist es sein Verhalten (Die Art der Kommunikation, der Umgang mit dem Chef, der Umgang mit Mitarbeitern)
- Bringt er die geforderte Leistung

- hält er sich an Regeln
- tritt sein Fehlverhalten immer auf oder nur in bestimmten Situationen
- erreicht er die geforderten Ziele

# Verschiedene Arten schwieriger Mitarbeiter

1.

Der Mitarbeiter der ständig anderer Meinung ist

Alles wird in Frage gestellt. Immer ist er anderer Meinung.

Ehr anstrengend als schwierig, aber wertvoll da er Dinge hinterfragt und kein Jasager ist. Er ist das Firmenkorrektiv.

Akzeptieren muss er allerdings, dass am Schluss nicht er entscheidet.

Schwierig wird er erst, wenn er die Umsetzung von Entscheidungen verweigert oder sabotiert. Dadurch stellt er die Hierarchie in Frage.

Sie müssen ihm klarmachen, dass Sie sein Engagement, seine Meinung und seine Argumente schätzen. Auch seine Gegenposition wird geschätzt, aber nur bis zur Entscheidung. Er muss aber lernen, dass zu unterscheiden ist zwischen der Zeit der Diskussion und der Zeit nach der Entscheidung.

Nach der Entscheidung sind die Diskussionen beendet, da sie die Autorität in Frage stellen.

Sie sind der Chef, Sie haben die Letztentscheidung, Sie tragen die Verantwortung.



2.

## Mitarbeiter mit fehlender Kritikfähigkeit

Jegliche Kritik an seiner Person wird zurückgewiesen. Immer sind die anderen Schuld.

„Ja da ist was schief gelaufen, aber das ist nicht meine Schuld weil ....“

Jeder Kritik sieht er als Angriff auf seine Person.

Ursache des Verhaltens:

in der Regel Angst und Unsicherheit und ein geringes Selbstwertgefühl

## Umgang:

Einsicht erreichen Sie nur, wenn Sie ihm vermitteln, dass er keine Angst vor Ihnen zu haben braucht.

Sie dürfen sein geringes Selbstwertgefühl nicht angreifen, da er sonst dicht macht.

Er braucht konstruktives Feedback, aber keine Kritik.

- Kritisieren Sie ihn nie in der Öffentlichkeit.
- Stellen Sie ihn nicht bloß.
- Kritik nur unter 4 Augen.
- Teilen Sie ihm mit, dass Sie ihn schätzen,  
dass Fehler gemacht werden können

Wichtig ist, dass Sie ihm vermitteln, dass er für Fehler einzustehen hat und aus Fehlern zu lernen hat.

Sie erwarten, dass er darüber nachdenkt.

Wichtig ist, er muss ihnen vertrauen.

Das geht nicht kurzfristig. Zuerst die Einsicht und dann die Verhaltensänderung.

Ohne Vertrauen hört er nicht zu und bleibt in Verteidigungsposition.

# 3.

## Der resignierte Mitarbeiter



Auf jeder neue Idee und auf jeder Veränderung reagiert er mit:

„Das geht nicht“

„das haben wir schon probiert, das funktioniert bei uns nicht“

„schon wieder eine Umorganisation. In einem halben Jahr ist eh alles wieder anders“



Problem:

Sie erreichen den Mitarbeiter nicht. Sein Vertrauen wurde über Jahre zerstört und dies mehrfach.

Der Mitarbeiter hat resigniert „früher war alles besser“

## Wie holen Sie so einen Mitarbeiter ab?

Sie müssen langsam Vertrauen aufbauen

- Versprochen wird nur, was sicher umgesetzt wird
- Es wird nicht versprochen, was außerhalb des Einflussbereichs liegt
- klare Ansagen ohne Geschwätz

## Aufbauarbeit:

Ich verstehe Ihre Gegenargumente. Nennen Sie mir drei Argumente dafür

Bei Minderleistungen der Mitarbeiter sind die Gründe zu ermitteln:

Kann er nicht oder will er nicht ?

Ggf. 4 Augengespräch um die Ursachen zu ermitteln (evt. Im privaten Bereich).

Ggf. Schonzeit einräumen mit dem Hinweis, dass nach 2 Monaten wieder die volle Leistung erwartet wird.

Dann muss er in dieser Zeit geschützt werden.

Danach muss er liefern.



## Andere Gründe für geringes Engagement:

- Er will nicht in das Team
- Er will nicht an dem Projekt arbeiten, weil es ihn langweilt oder er nicht überzeugt ist

Lösung:

Das alte Projekt als Bewährung verkaufen und ein interessanteres Projekt zusagen nach erfolgreichem Abschluss.

Fehlende Mitarbeit wegen psychischer Erkrankung (Burnout, Alkoholabhängigkeit, Depression)

Hier hilft nur Hilfe von Außen (Arzt, Berufsgenossenschaft).

Wer erfolgreich führen will, sollte sich fair verhalten und für seine Mitarbeiter berechenbar sein.

Sie sollten mit ihren Mitarbeitern über Ziele sprechen, ihre Erwartungen klar äußern und über Visionen diskutieren sowie das warum erklären.

Sie müssen die Mitarbeiter ins Boot holen.

Was machen Sie, wenn die Mitarbeiter  
Anweisungen nicht beachten.

z.B. Meetings beginnen um 09.00 Uhr

Müller kommt beim ersten mal zu spät.

Hinweis, dass klar gesagt wurde, dass um 09.00  
Uhr begonnen wird.

Das fehlerhafte Verhalten ist klar zu benennen.  
Aufforderung beim nächsten mal pünktlich zu sein.

Anderenfalls kommen alle wieder unpünktlich.

Müller kommt wieder unpünktlich:

Abmahnung, obwohl er ein guter Mitarbeiter ist?

## 2. Eskalationsstufe

Sie sind wieder zu spät. Kein Verständnis. Das Meeting beginnt pünktlich. Wer zu spät kommt wird im Protokoll aufgeführt. Glückwunsch als erster genannt zu werden.



### 3. Eskalationsstufe

Einladung nach dem Meeting zu einem  
Personalgespräch.

Hinweis beim nächsten Mal persönliche  
Aktennotiz

## 4. Eskalationsstufe

### 4 Augengespräch

Aktennotiz, die Müller unterschreibt. Wenn sich Verhalten ändert wird die Notiz zerrissen.  
Anderenfalls kommt sie in die Personalakte.

## 5. Eskalationsstufe

Eintrag in die Personalakte

## 6. Eskalationsstufe

1. Erste Abmahnung
2. Zweite Abmahnung
3. Entlassung

Wichtig ist konsequentes Handeln

1.

Was Sie erwarten müssen Sie vorleben

2.

Sie müssen Einsicht bei den Mitarbeitern herbeiführen über das gewünschte Verhalten

3.

Sie müssen konsequent sein

Der Mitarbeiter muss wissen, welche Konsequenzen sein Fehlverhalten beim nächsten mal hat.

## Thema 5

# Wie übe ich konstruktive Kritik

Jeder hört gerne Lob und niemand lässt sich gerne kritisieren.

Kritik ist aber nötig, um sich weiter zu entwickeln.  
Ohne Rückmeldung geht es nicht.

Kritik sollte nicht in der Öffentlichkeit erfolgen  
Feedback sollte zeitnah erfolgen und korrekt  
sein.

Es sollte nicht zu viel auf einmal kritisiert werden

Anders besteht die Gefahr der Demotivation,  
statt der positiven Veränderung.



Wie sage ich es und wie kommt es an:

Beispiel: die rote Ampel



Kritik bedeutet Druck. Die Stärke ist davon abhängig wie ich es sage und wie der andere die Kritik aufnimmt.

Kritik im falschen Moment kann dazu führen, dass der andere sich mit der Kritik nicht auseinandersetzen will und deshalb in Verteidigung geht, um sein Selbstbewusstsein / Ansehen zu schützen.

Jemand ist stolz, dass er fehlerfrei arbeitet.

Dann gilt, es kann nicht sein, was nicht seien darf.

Wie verkaufe ich den Fehler ?

Beispiel: Rechtschreibfehler:

1.

Hier fehlt ein Komma

2.

Können sie prüfen, wie das mit der neuen  
Rechtschreibung ist

Im ersten Fall wird er aus seiner Sicht blamiert.

Im zweiten Fall bleibt er der Experte, der evt. ein falsches Komma korrigiert.

Durch Kritik wird immer die Unzulänglichkeit des anderen vorgeführt, was zu Abwehrreaktionen und Minderwertigkeitsgefühlen führen kann.

Kritik sollte deshalb wertschätzend übergebracht werden, nicht weil die Führungsperson ein Menschenfreund ist, sondern weil Veränderungen so leichter realisiert werden können, weil das Selbstwertgefühl des anderen nicht leidet. Das ist gute Führung.

Falsch ist, Kritik so zu verschlüsseln, dass sie nicht mehr wahrgenommen wird, oder der Kritisierte sie nicht versteht.

Dies führt nur zu Mißverständnissen und gärenden Konflikten.



Warum ist das Kritisieren schwer?

Konstruktive Kritik kostet Zeit, die man nicht zu haben glaubt, oder weil die Harmonie nicht gestört werden soll.

Aber Konflikte vermeiden bedeutet nicht Harmonie, im Gegenteil.

Ein weiteres Problem:

Wer Feedback gibt, muss Farbe bekennen und muss sich festlegen. Bei unverbindlichen Äußerungen bleibt nur die Hoffnung, dass sich was ändert, die aber nicht begründet ist.

Feedback und Kritik braucht Vertrauen. Damit sie als guter Rat aufgefaßt wird, muss ich das Vertrauen haben, dass der andere sein Verhalten ändern kann und will.

Bei einer Kritik ist das gewünschte Verhalten in der Zukunft hervorzuheben und nicht der Fehler in der Vergangenheit.

In einem Gespräch wäre eine Möglichkeit den Mitarbeiter zu Fragen, wo er besonders gut ist, und wo er bei sich selbst noch Verbesserungsbedarf sieht.

„Kritiker haben wir genug. Was unsere Zeit braucht, sind Menschen, die ermutigen“

Konrad Adenauer

Führung ohne Vertrauen geht nicht. Wenn ich alles kontrolliere, bin ich Sachbearbeiter und keine Führungskraft.

Dass es hin und wieder zu Fehlern kommt, ist nicht zu verhindern. Damit muss man als Führungskraft leben.

Wer seine Mitarbeiter engmaschig kontrolliert (Mikomanagement), zeigt, dass er seinen Mitarbeitern mißtraut.

Er unterstellt, dass seine Mitarbeiter unmündig, unfähig und nicht vertrauenswürdig sind.

Jedes selbstständige Arbeiten wird dadurch erstickt.

Jeder Chef hat nach drei Jahren  
die Mitarbeiter die er verdient.



Beispiel:

Flyer zur Vermarktung von Unkautbekämpfung soll bis Weihnachten fertig sein.

Der Termin wird nicht eingehalten, das Vertrauen enttäuscht.

Wie gehe ich vor:

Gespräch mit dem Mitarbeiter. Beim letzten mal hat es nicht funktioniert, dadurch hatten wir Probleme. Bitte Arbeit bis ... fertig stellen. Ein Tag vorher treffen wir uns um gemeinsam zu besprechen was noch fehlt.

Davor wird jedoch nicht kontrolliert.



Wie viel Kontrolle nötig ist, ist von dem Wissen und den Fähigkeiten des Mitarbeiters abhängig.

Grundsätzlich:

Das Ergebnis kontrollieren ist ok, den Weg dahin zu kontrollieren nicht.

Grundsätzlich:

Stichprobenkontrollen sollten unregelmäßig immer wieder stattfinden.

Bei Ungereimtheiten sollte man Nachfragen um sich das Sachverhalt erklären zu lassen ohne jemanden zu beschuldigen.

Wichtig ist die Balance  
zwischen Kontrolle und Vertrauen

1.

Delegieren Sie Aufgaben und Projekte so, dass Sie das volle Engagement des Mitarbeiters haben. Sie brauchen seine Zusage zur Aufgabe und zur Einhaltung des Termins, sonst ist die Aufgabe nicht richtig delegiert.

2.

Nach dem Delegieren überlassen Sie sämtliche Details dem Mitarbeiter. Warten Sie bis die Deadline verstrichen ist, bevor Sie Ergebnisse abfragen. Kontrollieren Sie das Ergebnis, nicht den Weg dorthin.



Schaffen Sie eine Fehlerkultur, bleiben Sie cool wenn es brennt und führen Sie kein Mikromanagement ein.

4.

Vertrauen Sie den Mitarbeitern grundsätzlich.  
Kontrollieren Sie die Ergebnisse  
stichprobenartig, damit Sie einschätzen können,  
ob die Mitarbeiter das Vertrauen verdienen.

## Thema 6

Wie plane ich ein Projekt ?

## Das klassische Vorgehen:

1. Ziel definieren
2. Aktionen, ToDo's, Kosten und Aufwände genau planen
3. Konsequenz umsetzen

**Problem:**

was macht man, wenn das zu erreichende Ergebnis in der Zukunft nicht planbar ist und das Ergebnis des eigenen Tun nicht wirklich planbar ist.

Dann müssen wir denken und entscheiden ohne feste Zielvorgabe und ohne großen Planungsaufwand.

Aber wie?

Wie gehe ich ein neues Projekt an, das ich nicht einschätzen kann:

Oder: wie gehe mich mit unternehmerischen Risiken um

Oder: wie gehe ich mit dem Geld meiner Mitglieder um?

Beispiel:

Wir lieben es uns unter bekannte Risikobedingungen zu bewegen. D.h. wir versuchen vorher abzuschätzen, was mit hoher Wahrscheinlichkeit eine gute Entscheidung ist. Hierzu prognostizieren wir Daten aufgrund von vorhandenen Fakten.



Beispiel:

Angebot zur Grenzsteinvermessung. Sie fragen in anderen Ringen nach, wie die Mitglieder das Angebot annehmen, Sie fragen in einem Rundschreiben nach, ob Interesse besteht, Sie klären die Preise ab und kalkuliere die Kosten. Dann holen Sie sich die ersten 10 Aufträge rein und bestellen dann die Technik.

Im Ergebnis kein echtes Risiko, da Sie relative Sicherheit haben, dass Sie erfolgreich sind.

D.h. Sie haben die Idee, ermitteln die Rahmenbedingungen des Marktes (Angebot, Nachfrage, Kosten und Gewinn) und investieren dann.

Es gibt aber Ideen, bei denen das vorher nicht geht. Dabei wird ins ungewisse hinein gehandelt, weil die Idee nicht vorher durchgeplant werden kann.

D.h. aus einer Idee, was mir Freude macht, zusammen mit eigenen Neigungen wird ein Unternehmen gestartet um zu schauen, was daraus wird.

Aus einer Vision soll sich etwas entwickeln.

Wie finanziere ich diese Vision:

Ich kläre, welchen Verlust kann ich mir leisten.  
(anders als in einem planbaren Projekt, in dem ich den Gewinn plane).

Ich kalkuliere ein, dass die Idee großartig sein kann, oder floppen kann.

Die die Kalkulation des „Leistbaren“ sind solche Projekte umsetzbar und damit die Chance des big business gerettet.

Beispiel: Gründung von e-bay (kein Geld, Angestellter, zwei Kinder und nur Abends und am Wochenende Zeit).

Also wird in kleinen Schleifen ausgetestet, was geht. Das Scheitern ist dabei eingeplant. Auf diese Weise werden im Falle des Scheiterns erhebliche Kosten eingespart. (Gegenbeispiel: Zusammenarbeit BMW-Rover).

Es geht um Psychologie:

Wenn ich vorher eine Powerpointpräsentation erstelle, mit einem prognostizierten Gewinn und dieser nicht eintritt, bin ich gescheitert. Innovative Ideen gehen so unter.

Statt dessen öffne ich bei nicht planbaren Ideen eine Tür, schaue, wie die Idee angenommen wird und entwickle diese dann weiter oder verwerfe sie.

D.h. ich orientiere mich an dem leistbaren Einsatz und dem leistbaren Verlust. Dann gehe ich einen mutigen Schritt in die Zukunft und behalte die Kosten im Blick um ggf. das Experiment abzurechnen oder als erfolgreiches Projekt fortzuführen.



Eine gescheiterte Idee ist kein gescheiterter Unternehmer. Nur wer nichts macht, ist irgendwann gescheitert.

Wichtig bei neuen Projekten ist darauf zu achten, dass nicht nur die Idee im Fokus steht, sondern auch der Verkauf.

„Der Verkauf ist die Seele des Geschäfts“

Neben der Idee braucht es eine Beschäftigung mit dem Kunden und mit dessen wahrgenommenen Mehrwert.

Es sollen soll Pläne für die Zukunft gemacht werden, in dem Wissen, dass sich die Zukunft nicht planen lässt.

Hier gilt das Wort von Molke:

„Kein Plan übersteht die erste Feindberührung.“

Unternehmerischer Erfolg basiert auf Durchhaltevermögen und Trial and error.

Es gibt keinen schnellen Erfolg. Man muss viel ausprobieren und es geht viel schief. Das ist nicht schlimm, soweit die Mittel kalkuliert eingesetzt worden sind.

Wichtig ist, dass man immer wieder aus seiner eigenen Komfortzone rausgeht, um sich weiter zu entwickeln. Nur wenn man Hürden überwindet, findet man neue Wege.

# Thema 7

## Das Mitarbeitergespräch

Wie viele Minuten sprechen Sie in der Woche  
mit jedem Mitarbeiter außerhalb des operativen  
Geschäfts ?



„Mitarbeitergespräche sollen ein- bis zweimal im Jahr geführt werden.“

Langt das?

Mitarbeitergespräche dienen dem persönlichen Austausch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter.

Im Mitarbeitergespräch geht es darum ein vertrauensvolles Arbeitsverhältnis aufzubauen.

Es geht um:

- Feedback,
- Ziele,
- Vorhaben,
- Erwartungen,
- Erfahrungen,

- Verständnis füreinander und
- Verständnis für die Belange des Unternehmen,
- Aufbau von Vertrauen,
- Anerkennung,
- Wertschätzung und
- Aufbau einer guten Beziehung.

Solche Gespräche werden meist in der tägliche Hektik zwischen Tür und Angel geführt. Sie als Führungskraft sind ja unter Zeitdruck. Termine, Termine, Termine. Über Langfristiges, über Ziele und über Ihre Erwartungen wie auch die Erwartungen Ihres Mitarbeiters werden da nicht gesprochen. Dafür ist keine Zeit.

Eine gute Beziehung braucht aber den regelmäßigen Austausch auch außerhalb der operativen Hektik.

Ein vertrauensvolles Arbeitsverhältnis zwischen Mitarbeiter und Führungskraft baut sich erst mit der Zeit auf. Beide Parteien müssen miteinander sprechen, um den anderen kennen zu lernen.

Durch Mitarbeitergespräche bekommt die Führungskraft Antworten:

- Was sind die aktuellen Herausforderungen meines Mitarbeiters?
- Habe ich als Führungskraft meine Erwartungen an ihn klar formuliert und die auch übergebracht?
- Wie tickt eigentlich mein Mitarbeiter?
- Was erwartet mein Mitarbeiter von mir?
- Kennt er die Ziele und Visionen, die wir als Unternehmen verfolgen? Wie steht er dazu?

- Welche Ziele und Visionen hat er?
- Wo geht unsere gemeinsame Reise hin?
- Was ist mir und was ist meinem Mitarbeiter wichtig?
- Welche Herausforderungen und Probleme hat mein Mitarbeiter? Beruflich wie auch privat
- Welche Hilfe braucht er von mir? Welche Hilfe kann ich ihm anbieten?



Dieser intensive Austausch gelingt selten im Tagesgeschäft. Deshalb ist es günstig, regelmäßige Gesprächstermine mit seinen Mitarbeitern zu vereinbaren.

In diesen Gesprächen geht es dann nicht um Status-Berichte und Operatives. Es geht um Beziehungsaufbau, Unterstützung zur Weiterentwicklung und es geht um Wertschätzung.

Einzelne Berater empfehlen, dass eine gute Führungskraft mit jedem direkt unterstellten Mitarbeiter einmal pro Woche ein 30 min Gespräch unter 4 Augen führen sollte – ein sogenanntes One-on-One.

Wie im richtigen Leben auch, bedarf der Aufbau von Vertrauen Zeit und wertvolle Interaktion. One on Ones sollen Vertrauen aufbauen, so was dauert etwas. Mit jedem Ihrer Mitarbeiter eine halbe Stunde pro Woche ist gut investierte Zeit. Wichtig: Mit jedem Ihrer Mitarbeiter!

Was mit jedem meiner direkten Mitarbeiter? Ich habe 7 davon? Das sind ja  $7 \times 30 \text{ min} = 210 \text{ min}$  also 3,5 Stunden pro Woche ?

Bitte bedenken Sie: Wenn Sie 40 Stunden in der Woche arbeiten – und ich weiß als Chef arbeiten Sie wahrscheinlich sogar mehr – aber selbst bei 40 Wochenstunden sind das nicht mal 10 % ihrer Arbeitszeit.

10 %? Das sollten Ihnen Ihre Mitarbeiter doch wert sein, oder?

Langfristig bringen diese Gespräche einen unglaublichen Return on Investment. Sie sparen Ihnen massiv Geld und Zeit.

Wenn Sie es richtig machen, erhalten Sie nämlich motivierte, mitdenkende Mitarbeiter, die mit Ihnen an einem Strang ziehen.

Da Sie Ihre Mitarbeiter durch diese One-on-Ones gut kennen, können Sie Aufgaben viel besser vertrauensvoll delegieren und bekommen so Zeit zurück.

Wenn Sie solche regelmäßigen Gespräche mit Ihren Mitarbeitern führen, können Sie viel besser einschätzen, wie es um Ihren Mitarbeiter steht.

Wenn Sie sich Zeit nehmen für solche Gespräche, bringen Sie dadurch dem Mitarbeiter Wertschätzung entgegen. Das schafft Vertrauen.

Haben Sie ein vertrauensvolles Miteinander, wird Ihnen beispielsweise Ihr Mitarbeiter zu verstehen geben, wenn er Probleme hat oder wenn er unzufrieden in seinem Job ist.

Immer wieder sind Führungskräfte und Geschäftsführer vollkommen überrascht, wenn einer ihrer besten Mitarbeiter auf einmal kündigt.



„Das habe ich gar nicht kommen sehen!“

Tja, schade. Dabei deutet sich eine Kündigung fast immer vorher an. Diese Anzeichen bekommen Sie aber nur mit, wenn Sie sich regelmäßig mit Ihren Mitarbeitern austauschen.

Wenn möglich sollten sie in einer ruhigen, relaxten Umgebung stattfinden. Das kann, muss aber nicht das Büro sein. Wichtig dabei ist, dass Sie fokussiert bei der Sache sind und sich nur auf Ihren Mitarbeiter konzentrieren. Keine Ablenkung (das Smart Phone ist ausgeschaltet)

## **One-on-One ist ein Mitarbeitergespräch!**

Es heißt so, weil der Mitarbeiter mehr spricht als der Chef.

Bitte achten Sie darauf: Es ist Gesprächszeit des Mitarbeiters mit seiner Führungskraft, nicht umgekehrt.

Jedes dieser Gespräche verläuft unterschiedlich. Speziell, wenn Sie die One-on-Ones offiziell einführen, ist es günstig, einen groben Rahmen vorzugeben. Zum Beispiel können Sie die 30 min in je 3 mal 10 min unterteilen, beispielsweise:

1.

Reine Mitarbeiterzeit für Themen des Mitarbeiters

2.

Die Führungskraft spricht Themen an,  
z.B. sie gibt Feedback, informiert kurz über Ziele, über Entwicklungen  
oder über organisatorische Veränderungen und holt sich die Meinung  
des Mitarbeiters darüber ein.

3.

Was steht für die nächsten Tage an und eine kurze Zusammenfassung  
von im Gespräch vereinbarten ToDo's

Viele haben Schwierigkeiten solche One-on-Ones zu beginnen. Sie fühlen sich unwohl.

***Was soll man sagen, um das Gespräch zu eröffnen?***

Sie können ein solches Gespräch ganz einfach eröffnen, indem Sie offene Fragen stellen, beispielsweise:

***„Herr Müller, Wie geht's so bei Ihnen?“***

oder

***„Was ist momentan Ihre größte Herausforderung?“***

oder

***„Gibt es etwas, wo ich Sie momentan unterstützen kann?“***

Wenn da nichts kommt, können Sie auch bezüglich einer aktuellen Entwicklung im Unternehmen nachfragen, z.B.

***„Herr Müller, was halten Sie eigentlich von unserer vor Kurzem erfolgten Organisationsänderung? Was hat sich da für Sie verändert?“***

All die Fragen dienen dazu, das Eis zu brechen und ins Gespräch zu kommen. Lassen Sie sich drauf ein und fragen Sie nach. Den Anfang mit einer solchen offenen Frage zu machen, das ist Ihre Aufgabe. Danach hören Sie aktiv zu.

Aktiv zuhören bedeutet: Sie wollen verstehen: Ihren Mitarbeiter, seine Sichtweise, seine Herausforderungen und Probleme.

Fragen Sie nach, aber denken Sie immer daran: Sie bieten Ihrem Mitarbeiter ein Forum, sich mit Ihnen auszutauschen. Er will auch Ihre Meinung hören, aber besonders geht es darum, dass er sich Ihnen mitteilen kann.



Beim One-on-One geht nicht um Sie, es geht um Ihren Mitarbeiter. Seien Sie wirklich interessiert an Ihm, an seiner Arbeit und an seiner Person.

**Ich verspreche Ihnen, die One-on-One Mitarbeitergespräche zahlen sich langfristig für alle Beteiligten aus.**

## Thema 8

Wie suche ich einen Bewerber aus?

Welche Rolle spielt Mitarbeitergewinnung  
in Ihrem Arbeitsalltag ?

In der Regel gar keine, bis zu dem Zeitpunkt, wo einer gekündigt hat oder wo man was aufbauen muss oder wo Mitarbeiter fehlen.

*Dann stellt sich die Frage, wo kriegen wir denn jetzt Mitarbeiter her?*

In 95 Prozent der Fälle läuft das so ab.

Wie entscheiden sie wer eingestellt wird?

Bei Unternehmen bis 30 Mitarbeiter entscheidet in der Regel der Geschäftsführer.

Hin und wieder wird ein Mitarbeiter beteiligt, um zu prüfen, ob er in den Laden passt.

Eine zwei oder eine drei im Zeugnis, ist dann eher nebensächlich.

Welche Rolle spielen denn Netzwerke?

Viele Stellen werden gar nicht  
ausgeschrieben, sondern über Beziehungen,  
meist eher im positiven Sinne ausgewählt.

Ein Bewerbungsprozess ist für ein Unternehmen horrend zeitintensiv.

Von 30 Bewerbern sind 20 von vornherein ungeeignet und erhalten eine Absage.

Durch einen Netzwerkandidaten entfällt diese Arbeit.

Bevor ich jemanden aussuche,  
muss ich wissen, wen ich suche.  
Hierzu ist eine Stellenbeschreibung  
und ein Anforderungsprofil zu  
erstellen.



Was erwarten Sie z.B.  
von einem Vorstandsmitglied und  
was von einem Geschäftsführer?

Was ist Ihnen wichtig?

- Noten, Zeugnisse
- sehr flexible Mitarbeiter.
- Mitarbeit, sich einbringen
- exakte Spezialisten
- die passende Ausbildungen
- Berufserfahrung
- Sprachen
- Alter

Das Entscheidende heutzutage bei den Jobs, mit ganz wenigen Ausnahmen, ist, dass die Leute die richtige Einstellung mit bringen.

Welche Einstellung fordern Sie von Ihren Mitarbeitern ?

???

Antwort:

# Thema 9

## Die Unternehmensvision und ihre Auswirkungen auf die Mitarbeiter

Den meisten Führungskräfte wollen mitdenkende Mitarbeiter, Mitarbeiter, die eigen motiviert, eigenverantwortlich und selbstständig agieren, Mitarbeiter, die man nicht zum Arbeiten tragen muss und die im Sinne des Betriebes mitdenken.

D.h. intrinsisch motivierten Mitarbeitern, also Mitarbeiter, die aus sich heraus motiviert sind, mitarbeiten und kreativ mitdenken.

Es sind drei Punkte, die einem intrinsisch motivierten Mitarbeiter wichtig sind:



## 1. Autonomie

Ein intrinsisch motivierter Mensch hat den Wunsch nach Autonomie. Er sagt

***„Gib mir ein Ziel vor, sag mir, wo wir hinwollen, aber bitte lass mich den Weg festlegen.“***

Das macht den Spaß für ihn aus, er möchte selber entscheiden, wie er dahin kommt.

## 2. Streben nach Meisterschaft

Ein intrinsisch motivierter Mensch hat das innere Bedürfnis, immer besser zu werden in dem, was er tut.

## 3. Sinn

***„Das, was er tut muss für ihn sinnvoll sein.“***

Der intrinsisch motivierte Mensch sieht Sinn, in dem was er tut.

Als Führungskraft sollten Sie also darauf achten, dass Sie Ihren Mitarbeitern diese drei Punkte ermöglichen: Autonomie, Streben nach Meisterschaft und Sinn.

## **Unternehmensvision und Sinn**

„Sinn“ können Sie nicht von außen geben. Sinn kann man nicht stiften. Sinn kann nur angeboten werden. Aber wie? Ich erzähle begeistert darüber, was ich als sinnvoll erachte. Und da kann es sehr hilfreich sein, wenn ich eine klare Vision habe und darüber spreche. Ich erkläre das Warum. Warum ich tue, was ich tue.

Viktor Frankl, ein bekannter Psychiater hat gesagt,  
***„Es kommt bei der Frage nach dem Sinn nie und nimmer drauf an, was wir von der Welt erwarten, sondern es geht allein darum, was die Welt von uns erwartet.“***

Das heißt, der Sinn sollte eigentlich immer mit Nutzen für andere verknüpft. Er ist nicht einfach nur Nutzen für uns. Es wird in der Regel etwas als sinnvoll erachtet, wenn es Nutzen stiftet für andere.

**Warum sind Sie tätig?**

Die Antwort: „Um Geld zu verdienen“ ist falsch.

Geld verdienen ist nur Mittel zum Zweck. Der eigentliche Sinn und Zweck eines Unternehmens ist es den Kunden zu nutzen, egal ob mit einem Produkt oder mit einer Dienstleistung. Nur dann hat das Unternehmen eine Existenzberechtigung. Dafür erhält ein Unternehmen sein Geld, aber der Sinn und Zweck eines Unternehmens ist nicht das Geld.

## **Was ist eine guten Unternehmensvision**

Eine Unternehmensvision ist vage und gleichzeitig emotional. Es beschreibt ein tolles Bild in der Zukunft. Es ist etwas, an das Menschen ankoppeln können, womit ich Leute begeistern kann.



**Yes we can**

**America first**

5 Punkte kennzeichnen eine gute Vision:

## **1. Die Vision muss emotional aufgeladen sein.**

Sie muss begeistern, zumindest muss sie einen bestimmten Typ von Menschen ansprechen und zwar genau den, der abgeholt werden soll. Dadurch gibt sie Energie. „Da möchte ich mit dabei sein, das finde ich toll.“

**2.**

**Sie gibt eine Richtung vor,  
aber keine Details.**

### 3.

#### **Sie ist ein Bild, das die Zukunft aufzeigt.**

„I have a dream.“ Nicht: „I have a plan.“ Obwohl Sie keine Details vorgibt ist sie aber trotzdem unverwechselbar. Sie positioniert und sie differenziert.

Aussagen wie: *„Wir werden die Nr. 1 in unserem Markt und bieten die beste Qualität bei niedrigsten Preisen!“* ist nicht nur Quatsch, weil niemand langfristig die niedrigsten Preise bei bester Qualität liefern kann. Nein, es ist auch noch austauschbar. Eine solche Aussage positioniert nicht. Es erklärt nicht das „Warum“.

4.

**Die Vision ist zeitlich nicht fixiert.**

Sie hat keine Deadline. Die Vision drückt einen klaren Kundennutzen aus.

5.

**Die Vision ist eine wünschenswerte Verbesserung der jetzigen Situation.**

Im besten Fall beinhaltet sie einen signifikanten Mehrwert für die Gesellschaft. Damit ist sie erstrebenswert für eine Vielzahl von Menschen und die können an diese Vision ankoppeln.

## **Die Vision muss Folgen haben...**

Als Steve Jobs 1996 zu Apple zurückkehrte waren die Umsätze stark gesunken, Apple war nicht mehr profitabel. Es musste was passieren. Steve Jobs hatte eine Vision mit der Entwicklung von iMac, iTunes, iPod und später iPhone.

Um diese Vision umzusetzen musste das Unternehmen klar positioniert und fokussiert werden. Deshalb schloss er innerhalb kurzer Zeit 22 von 24 Produktbereichen. Das war hartes Vorgehen, aber konsequent ausgerichtet an seiner Vision. Er fokussierte nur auf die zwei Bereiche, die für die Umsetzung der Vision wichtig waren.

Daran kann man sehen: Eine Vision muss Folgen haben. Prozesse, Regeln und Bereiche müssen alle auf den Prüfstand. Was passt, was nicht.

Der Punkt hier ist: Will ich mein Unternehmen konsequent an der Vision ausrichten, brauche ich viel Energie – und die habe ich als Unternehmer wahrscheinlich nur dann, wenn meine Vision wirklich zu 100 % mit meinen eigenen Werten und meiner Motivation übereinstimmt. Denn einfach ist konsequent sein nicht.



## Pseudovisionen

Wenn dann noch hohe Boni ausgeschüttet werden für die Erreichung kurzfristiger Finanzziele brauch man sich nicht zu wundern, dass der Kundennutzen in solchen Unternehmen nur noch als Worthülse auftaucht. Solche Unternehmen haben meist auch keine wirklichen Visionen mehr sondern nur noch Pseudovisionen wie:

***„Wir wollen Marktführer werden!“***

oder

***„Wir werden die Nr. 1 in unserem Marktsegment und streben 15 % Profit an!“***

Nutzen für den Kunden oder die Gesellschaft?

Nachrangig. Die Aktionäre wollen Profit.

Das soll jetzt nicht heißen, dass es keine Visionen in solchen großen Unternehmen geben könnte oder keine echte Kundenausrichtung möglich wäre. Aber Visionen können in kleineren Einheiten besser gelebt werden.

Wie lautet die Vision  
für den Wasser- und Bodenverband und  
für den Maschinenring?

-

-

-

-

-

-

**Thema 11**

**Was macht eine gute Führungskraft  
aus?**

Eine gute Führungskraft zeichnet sich nicht nur dadurch aus, dass sie die Erwartungen des Vorgesetzten erfüllt.

Als Führungskraft sollte sie die Erwartungen des Vorgesetzten glasklar kennen. Es ist eine wichtige Voraussetzung, um als gute Führungskraft zu gelten. Deshalb: Was ist Ihrem Vorgesetzten wirklich wichtig?

## **Das selbe gilt umgekehrt:**

Eine gute Führungskraft muss seinen Mitarbeitern helfen gute Mitarbeiter zu werden. Hierzu muss sie sich klar machen, was die Mitarbeiter wollen und können und muss diesen gegenüber eigene Wünsche kommunizieren.

## **Was sind Ihre Erwartungen an die Mitarbeiter?**

Hierbei geht es nicht nur um Ziele. Es geht auch und besonders um Verhalten. Was ist Ihnen wichtiger? Ordnung am Arbeitsplatz, Termineinhaltung, Fehlervermeidung?

Wie sollen sich Ihre Mitarbeiter in bestimmten Situationen verhalten, um gute Mitarbeiter zu sein? Welche Prinzipien – nicht Regeln – sind Ihnen wichtig, sind Ihre Leitlinien?

Machen Sie sich darüber Gedanken. Was ist Ihnen wichtig?



**Was ist ihnen bei den Mitarbeitern wichtig ?**

## **Für was stehen Sie?**

Bei einer guten Führungskraft ist klar, wofür sie steht.

Was ist Ihnen wichtig?

Was sind Ihre Prinzipien und Prioritäten?

Wofür stehen Sie und wofür nicht?

Was sind Ihre Ziele?

Stimmen Ihre Ziele mit denen des Unternehmens und des Vorgesetzten überein?

Als Führungskraft ist es wichtig, sich selbst zu kennen. Wenn ich mich nicht selbst kenne, nicht selbst erkenne, dann kann ich mich selbst nicht führen. Andere führen zu wollen brauche ich dann erst gar nicht anzufangen.

**Thema 12:**  
**Warum Sie als Führungskraft nicht immer  
ansprechbar sein sollten!**

## **Permanente Verfügbarkeit?**

Durch die fortschreitende Technik wird eine Erwartungshaltung geschaffen, bei der eine permanente Ansprechbarkeit unterschwellig erwartet wird – beruflich wie auch privat.

Schleichend wird versucht, einen immer mehr zu vereinnahmen: Alles ist dringend und soll sofort gelesen und beantwortet werden, teilweise banalste Dinge.

Im Endeffekt will man mir vorschreiben, mit was ich mich jetzt zu beschäftigen habe. Schließlich ist es dringend. Alles ist dringend – oder scheint dringend zu sein – oder wird dringend gemacht. Dadurch stiehlt man mir meinen Fokus und meiner Zeit – wenn ich es zulasse.

Lassen Sie es zu, dass Sie fremdbestimmt werden? Dass andere über Sie bestimmen, wann Sie was gefälligst zu lesen haben und wie Sie kommunizieren?

Vielleicht sagen Sie jetzt:

***„Nein, ich nicht. Ich bin Herr meiner Zeit.“***

Wirklich? Die Zeitdiebe und Unterbrecher kommen schleichend in Ihr Leben und sie machen es geschickt – und wir passen uns an – schleichend, teilweise ohne dass wir es merken.

Es fängt schon damit an, wenn beispielsweise ein Chef sagt:

***„Meine Türe steht selbstverständlich für alle meine Mitarbeiter immer offen.“***

Dieser Chef glaubt damit, seinen Mitarbeitern etwas Gutes zu tun. Er will für seine Mitarbeiter immer verfügbar und jederzeit ansprechbar sein.

Er möchte so Mitarbeiterorientierung ausstrahlen. Schließlich ist das wichtig heutzutage. – Das ist ja gut gemeint, aber so umgesetzt überhaupt nicht sinnvoll.

Genauso wenig ist es sinnvoll, sich von ständigen Nachrichten unterbrechen lassen.

Wer als Chef permanent ansprechbar ist, der kämpft mit ständigen Störungen und Arbeitsunterbrechungen. Wer ständig telefonisch verfügbar ist, wer jede Mitteilung umgehend liest und auch noch stolz darauf ist, jede E-Mail umgehend zu beantworten, der arbeitet nicht richtig. Gut gemeint ist nicht gut gemacht.

Wer sich so unterbrechen lässt, der arbeitet vollkommen ineffizient. Am Ende des Tages ist scheinbar viel passiert, man fühlt sich gestresst und hat doch nichts wirklich Wichtiges gemacht. Die entscheidenden, wichtigen Arbeiten sind liegen geblieben.

Dabei muss ich als Chef mich fokussieren. Das kann ich aber nicht, wenn ich ständig unterbrochen werde.



Ständig verfügbar zu sein bedeutet, häufig die eigene Tätigkeit unterbrechen zu müssen, beispielsweise weil ein Mitarbeiter anruft und dringend eine Entscheidung braucht.

Ein anderer kommt ins Büro, um nur kurz eine Unterschrift zu bekommen. Meist sind es zwar nur kurze Ablenkungen, doch bei jeder Störung müssen Sie Ihren eigenen Arbeitsfluss unterbrechen. Nehmen Sie Ihre vorherige Tätigkeit dann wieder auf, vergehen erst einmal einige Minuten, bis Sie wieder konzentriert dort weiter arbeiten können, wo sie aufgehört haben.

Dieses scheinbar schubladenweise Arbeiten ist hochgradig ineffizient und stressig. Außerdem häufen sich die Fehler, je öfter Sie aus Ihrer konzentrierten Arbeit herausgerissen werden.

Untersuchungen sollen ergeben haben, dass der durchschnittliche Büroarbeiter nur elf Minuten zur Verfügung hat, in denen er sich ohne Unterbrechung einer Aufgabe widmen kann. Wie muss das dann erst bei Führungskräften sein, die für Ihre Mitarbeiter ständig ansprechbar sind?

Sie haben es als Chef in der Hand: Im Gegensatz zu Ihren Mitarbeitern haben Sie es viel einfacher sich gegen die meisten Unterbrechungen abzuschotten. Sie müssen nur wollen, nicht mehr dauernd verfügbar und ansprechbar zu sein.

Es reicht völlig aus, wenn Sie ständig erreichbar sind – und erreichbar sind Sie, wenn man Ihnen jederzeit eine Nachricht hinterlassen kann, sei es per E-Mail, auf der Mailbox oder bei Ihrer Sekretärin, wenn Sie eine haben. Derjenige, der Sie erreicht hat, bekommt eine Antwort, sobald Sie wieder verfügbar sind.

Und jetzt erkennen Sie auch, warum ich E-Mails liebe. Ich entscheide, wann ich meine E-Mails lese, nicht jemand anders.

Wer von mir erwartet, dass ich auf E-Mails sofort reagiere, der hat eine falsche Erwartungshaltung an mich. Das ist sein Problem, nicht meins. Das Medium E-Mail ist nicht für sofortiges Lesen und Antworten gemacht.

Anders sieht das aus bei einem Telefonat. Bevor Sie den Telefonhörer abheben sind Sie noch selbstbestimmt, danach sind Sie fremdbestimmt, weil Sie in einem synchronen Kommunikation gefangen sind.

Das Gleiche gilt übrigens auch für das persönliche Gespräch. Auch das ist natürlich synchron. Sobald Sie es zulassen, dass Sie in ein Gespräch verwickelt werden, sind sie hinsichtlich Ihrer Antwortzeiten fremdbestimmt, wie beim Telefon.

Was bedeutet das nun? Soll man keine Telefonate mehr annehmen und persönliche Gespräche vermeiden? – Nein, natürlich nicht. Aber wenn Sie möglichst selbstbestimmt sein wollen – und das sollten Sie als Führungskraft – dann versuchen Sie Telefonate und persönliche Gespräche zu vereinbaren und nicht Ad-hoc zu führen.

Bitte missverstehen Sie mich nicht. Natürlich können Sie in der Kaffeepause mit Ihren Mitarbeitern sprechen, Small Talk machen oder auch mal Ideen austauschen.

Aber vermeiden Sie es, Entscheidungen zwischen Tür und Angel zu treffen. Meist sind das nämlich keine guten Entscheidungen, weil Sie nicht vorbereitet und genügend durchdacht sind.

**„Bei uns geht das nicht.... *Es kommen so viele Sachen rein die dringend sind und wo meine Mitarbeiter schnell eine Entscheidung von mir brauchen. Das muss ich doch schnell erledigen.*“**

Stop: Die meisten operativen, dringenden Arbeiten sollten von Ihren Mitarbeitern selbst erledigt werden. Das bedeutet Sie müssen Ihren Mitarbeitern hierzu auch die Entscheidungsfreiheit geben, die sie dafür brauchen.

Kümmern Sie sich um die wirklich wichtigen Dinge und delegieren Sie den Rest. Lösen Sie nicht Probleme, die eigentlich Ihre Mitarbeiter lösen sollten und entscheiden Sie nicht Dinge, die Ihre Mitarbeiter entscheiden können.

Konzentrieren Sie sich auf Weniges, aber Wesentliches!

## **Warum lassen wir uns gerne unterbrechen?**

Manche fühlen sich wohl in der Rolle scheinbar unersetzlich zu sein.

Manche haben so eine Ausrede vor sich selbst, um unangenehme, komplizierte Aufgaben aufschieben zu können.

Manche sind einfach nur neugierig.

Wir lassen uns gerne ablenken. Das ist das Problem.



**Die Lösung:**

Alle automatischen Benachrichtungen auf dem Handy weder von facebook, Twitter, Whats App, Xing oder LinkedIn ausschalten.

Ganz wichtig: Schalten Sie auf Ihrem Rechner oder Laptop unbedingt das E-Mail Programm aus. Fahren Sie Ihr Email-Programm nur dann hoch, wenn Sie Ihre E-Mails bearbeiten wollen – und das sollten Sie tunlichst nicht mehr als 3-4 Mal am Tag tun.

Etwas Wichtiges, was auch Dringend ist, kommt nicht per E-Mail.

Wenn Ihr Haus in Flammen steht, schickt Ihnen die Feuerwehr sicher keine E-mail.

## **Sie müssen wissen, was vor sich geht!**

Um es glasklar zu machen. Natürlich sind Sie als Führungskraft für Ihre Mitarbeiter da. Sie müssen nur nicht ständig ansprechbar sein.

Sie sollten als Führungskraft aber immer wissen, was in Ihrem Bereich gerade vor sich geht. Sie müssen darauf achten, dass Kritik Ihrer Mitarbeiter bei Ihnen ankommt. Passive Erreichbarkeit der Art:

***„Meine Bürotür steht für meine Mitarbeiter immer offen!“***

hilft Ihnen nicht weiter. Den Kontakt zu Ihren Mitarbeitern müssen Sie schon aktiv pflegen.

**Gehen Sie auf Mitarbeiter zu!**

Es ist Ihre Aufgabe als Führungskraft, auf Ihre Mitarbeiter zuzugehen, um ihnen Feedback zu geben aber auch um zu erfahren, was sie bewegt.

Planen Sie regelmäßig Rundgänge ein, in deren Verlauf Sie mit Ihren Mitarbeitern ins Gespräch kommen. Ob Sie das einmal pro Woche oder einmal pro Monat machen ist nicht so wichtig. Entscheidend ist, dass Sie es regelmäßig tun.

Sie werden erstaunt sein, wie offen Ihre Mitarbeiter mit Ihnen sprechen und was Sie erfahren, wenn Sie aktiv auf sie zugehen und den ersten Schritt machen.

Hören Sie gut zu, aber treffen Sie bei diesen Rundgängen keine Entscheidungen.

Warum ich die meisten Telefonanrufe nicht beantworte!

## 1. Weil ich beschäftigt bin!

Was der Anrufer mir zu sagen hat ist im Moment wahrscheinlich nicht so dringend wie das, was ich momentan tue. Die meisten Anrufer melden sich, weil der Zeitpunkt für sie jetzt praktisch und zweckmäßig ist. Das bedeutet aber nicht, dass das auch für mich jetzt der Fall ist.

Die Lösung: Schicken Sie mir doch bitte eine SMS, wenn es sehr dringend ist und ansonsten eine Email. Ich melde mich dann.

## **2. Meine Zeitplanung und meine Aufgabenliste ist auf meinem SmartPhone!**

Bei vielen Anrufen geht es bei mir häufig um Terminvereinbarungen z.B. für ein Meeting oder es soll eine zu bearbeitende Aufgabe oder ein Auftrag besprochen werden. Hierzu müsste ich aber in meinen Kalender oder in meine ToDo-Listen schauen. Die sind aber auf meinem SmartPhone, mit dem ich dann gerade telefoniere.

Lösung: Schicken Sie mir einen Doodle Link oder fragen Sie mich per Email nach einem freien Termin.

### **3. Ein Telefonanruf hinterlässt keine Spuren!**

Während des Telefonanrufs werden häufig Entscheidungen getroffen. Diese Entscheidungen werden aus Zeitgründen leider meist nicht schriftlich festgehalten, z.B. in einem nachgereichten Ergebnisprotokoll per Email. Dadurch kommt es aber häufig im Nachgang zu Missverständnissen.

Die Alternative ist, dass ich Entscheidungen per E-Mail vereinbare und nur, wenn das nicht geht oder ineffizient ist, ein Telefongespräch vereinbare.

#### **4. Die Kommunikation am Telefon ist schlecht!**

Ähnlich wie die Unterbrechung am Arbeitsplatz durch einen Kollegen, so ist es auch beim Telefonieren. Der Anrufer entscheidet sich kurzfristig für das Telefonat. Das erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass er nicht gut vorbereitet ist und so das Gespräch ineffizient verläuft.

Die Alternative ist es eine Email zu schreiben. Dabei wird derjenige gezwungen über das Nachzudenken, was er von mir will und es klar und prägnant zu formulieren. Manchmal reicht auch schon alleine dieses Nachdenken aus, dass man zur Einsicht kommt, den anderen gar nicht mit einer Frage behelligen zu müssen.



## **5. Sich zu wiederholen ist aufwendig und kostet Energie!**

Wenn es darum geht, andere zu überzeugen, ist es günstig, sich gut vorzubereiten, alles gut durchzudenken und die Argumente schriftlich fest zu halten. Bei wichtigen Dingen kommt es auf jedes Wort an. Habe ich das einmal gut formuliert, kann ich es, wenn das nötig und sinnvoll ist, an viele per Email verschicken. Wenn ich das aber allen telefonisch in Einzelgesprächen erzähle, bringe ich nicht bei allen die gleiche Energie und Überzeugungskraft rüber.

## **6. Der Telefonanruf kommt ungelegen!**

Als Anrufer wissen Sie nicht, in welcher Situation sich der Angerufene momentan befindet.

Es kann sein, dass diese Situation nicht ideal für das Gespräch ist, der Angerufene aber trotzdem aus Höflichkeitsgründen nicht ablehnt das Gespräch zu führen.

Antwort meines Geschäftsführers gestern Abend  
um 21.15 Uhr auf die Frage „störe ich?“

**„Nicht mehr als sonst auch“**

**Alles Große und Entscheidende im Leben  
ist ein Wagnis.**

Besuchen Sie die homepage

[www.agrarjurist.de](http://www.agrarjurist.de)



[Agrarjurist]



[Dr. Christian Halm]



und melden Sie sich für den Newsletter an, damit Sie immer auf dem aktuellen Stand sind.

## Kontakt

**Rechtsanwalt Dr. Christian Halm**

**RAe Halm & Preßer**

**Lutherstraße 14**

**66538 Neunkirchen**

**Telefon: 06821 92100**

**Fax: 06821 921050**

**E-Mail: [dr.halm@halm-presser.de](mailto:dr.halm@halm-presser.de)**

**[www.agrarjurist.de](http://www.agrarjurist.de)**

Sie können auch abwarten.....

**bis sich die Beauftragung eines spezialisierten  
Rechtsanwalts nicht mehr lohnt !**



Sie können auch abwarten.....

**bis sich die Beauftragung eines spezialisierten  
Rechtsanwalts nicht mehr lohnt !**

