

Mitarbeiterführung

Die wichtigsten Aufgaben und Instrumente der Führung



Business-Bereich

Management

Personal

Führung

Erfolg & Karriere

Kommunikation

Marketing & Vertrieb

Finanzen

IT & Office

Sofort-Nutzen

Sie erfahren:

- welche Rollen Sie in Ihrer Funktion als Führungskraft haben.
- wie Sie die richtigen Ziele setzen und richtig delegieren.
- wie Sie Ihren Mitarbeitern den nötigen Veränderungs- und Entwicklungsbedarf aufzeigen.
- was Sie in schwierigen Situationen, z.B. Burnout-Phasen tun können.

Sie können:

- einen Mitarbeiter optimal einführen und coachen.
- Einstellungsgespräche problemlos durchführen.
- Zielvereinbarungsgespräche für alle freudvoll gestalten.
- mit den relevanten Personalentwicklungsinstrumenten Ihre Mitarbeiter im Alltag fordern und fördern.

Autoren



Axios

Organisations- und Personalentwicklung
Kriesbachstrasse 84
8600 Dübendorf
Tel. 044 821 90 68
Fax 044 821 90 69
info@axios.ch
www.axios.ch

Sue und Rolf Rado Läubli sind Inhaber der Firma Axios Organisations- und Personalentwicklung. Axios unterstützt Menschen und Organisationen in Veränderungsprozessen, erstellt firmenspezifische Ausbildungskonzepte und führt Seminare und Trainings durch. Unsere Stärke sind massgeschneiderte Projekte und Einsätze, die wir bei Bedarf flexibel mit unseren Netzwerkpartnern ergänzen. Privatpersonen unterstützen wir mit Seminaren und Konzepten für die Themen ganzheitlicher Lebenserfolg, Lebensvision und generell Lebensqualität.

Sue Rado Läubli

Meine Kernkompetenzen sind Ausbildungskonzepte inklusive Bedarfsanalysen und Praxistransfer-Begleitung sowie Seminare und Trainings in den Bereichen Führung, Kommunikation, Personalentwicklung. Ich arbeite weitgehend nach dem Ansatz von «Performance Improvement», d.h., ich schlage Massnahmen vor, die sich vollumfänglich an den Unternehmenszielen orientieren und messbare Resultate bringen.

Rolf P. Rado

Meine Kernkompetenzen sind das Gestalten und Begleiten von Veränderungsprozessen, Seminare und Trainings in den Bereichen Führung/Leadership, Teamentwicklung, Work-Life-Balance, ganzheitlicher Lebenserfolg, Lebensvision, Gesundheit und Prävention. Ich arbeite vorwiegend nach dem lösungsfokussierten und systemischen Ansatz, d.h., dass einerseits immer die Lösung im Vordergrund steht und andererseits jede Organisation als System aufgefasst wird.

Impressum

WEKA Business Dossier

Mitarbeiterführung

Projektleitung: Ivana Cuk
Satz: Sarah Rutschmann/Peter Jäggi

WEKA Business Media AG
Hermetschloostrasse 77
8048 Zürich
Tel. 044 434 88 34
Fax 044 434 89 99
info@weka.ch
www.weka.ch

1. Auflage 2018

VLB – Titelaufnahme im Verzeichnis Lieferbarer Bücher:
ISBN: ISBN: 978-3-297-02124-8

© WEKA Business Media AG, Zürich

Alle Rechte, insbesondere das Recht auf Vervielfältigung und der Verbreitung sowie der Übersetzung sind 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

Mitarbeiterführung

Rollen

Welche Rollen haben ich in meiner Funktion als Führungskraft? 4

Einstellung Mitarbeiter

Worauf muss ich bei der Anstellung eines Mitarbeiters achten? 6

Checkliste Einführung

Wie führe ich neue Mitarbeiter am optimalsten ein? 10

Smarte Ziele

Wie setze ich Ziele richtig? 15

Zielvereinbarungsgespräche

Wie führe ich die jährlichen Zielvereinbarungsgespräche, damit sie freudvoll für alle sind? 17

5-W-Delegieren

Wie delegiere ich richtig? 21

Kontrolle

Wie stelle ich Kontrollen richtig an? 24

Gestern – Heute – Morgen

Wie zeige ich einem Mitarbeiter den nötigen Veränderungs- bzw. Entwicklungsbedarf auf? 27

Personalentwicklungsinstrumente

Welche Möglichkeiten habe ich, um einen Mitarbeiter im Alltag zu fordern und zu fördern? 29

Grow-Modell

Wie coache ich einen Mitarbeiter? 32

Burn-out-Phasen

Wie erkenne ich als Vorgesetzter, wenn ein Mitarbeiter in ein Burn-out läuft? 35

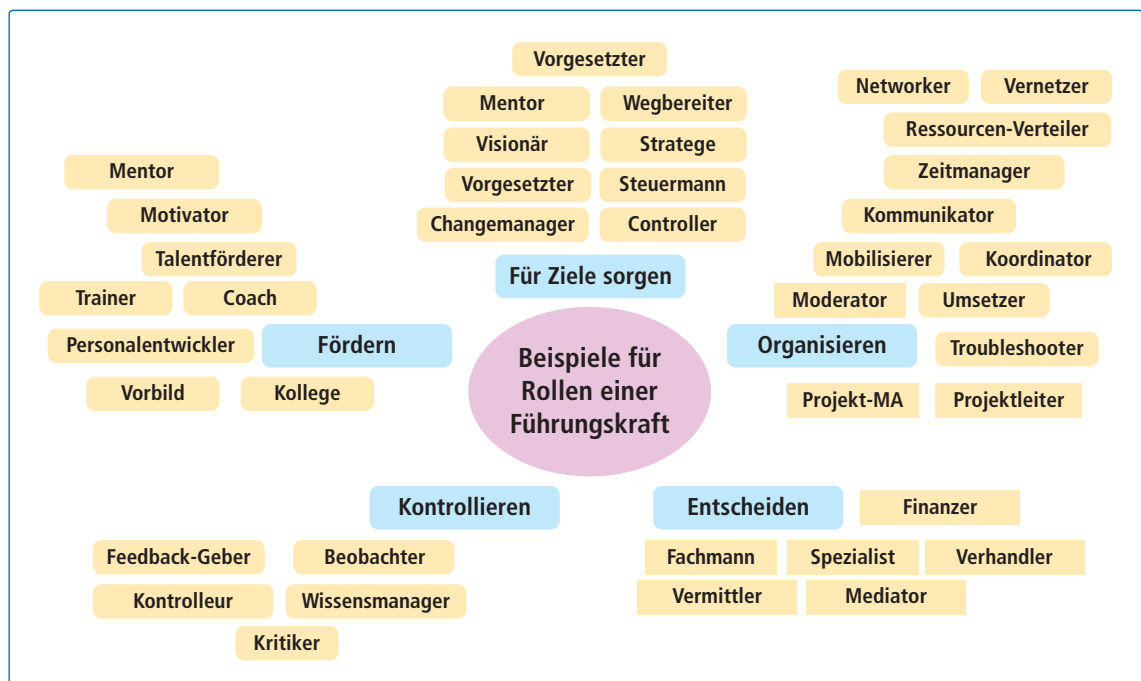
Rollen

Welche Rollen haben ich in meiner Funktion als Führungskraft?

(Quelle: Friedemann Schulz von Thun/Axios)

Erklärung

Führungskräfte verkörpern eine ganze Reihe von Rollen. Hier die Übersicht dieser Rollen:



Allgemeines

Ausgehend von den wichtigen Hauptaufgaben einer Führungskraft lassen sich viele Rollen zuordnen. So geht Führungskräften die Arbeit definitiv nicht aus!

Rollen haben auch viel mit Erwartungen zu tun: Erwartungen, die Sie in der entsprechenden Rolle an sich selber stellen – und Erwartungen, die das Umfeld an Sie stellt. Wichtig ist, hier klar zu kommunizieren, was man gedenkt zu machen und was nicht.

Je nach Ihren persönlichen Werten und Erfahrungen werden Sie gewisse Rollen lieber ausüben als andere. Relevant jedoch ist, dass Sie die Rolle übernehmen können, die in der Situation gerade gefragt ist.

Bei all diesen Rollen ist es fast unvermeidlich, dass es zu Rollenkonflikten kommt, die es rasch zu erkennen und zu klären gilt.

Kommunikation

Extrem wichtig ist es in der Kommunikation, dass es für den Mitarbeiter klar ist, aus welcher Rolle Sie gerade sprechen. So kann es z.B. sein, dass Sie in der Rolle als «Kollege» Verständnis haben für die Demotivation eines Mitarbeiters, nachdem er Ihnen die Gründe erläutert hat. In Ihrer Rolle als «Vorgesetzter» hingegen können Sie mangelhafte Leistung über eine längere Zeit nicht akzeptieren.

Unterstützende Hilfsmittel

- **Feedback-Modell**
- **Kompetenz-Modell**
- **Karriereschritt Führungskraft**
- Standortbestimmung über eigene Stärken und Schwächen bezüglich dieser Rollen

Einsatzbereich

- für die eigene Weiterentwicklung als Führungskraft
- um zu erkennen, welche wichtigen Rollen man bisher noch gar nicht wahrnimmt
- um allfällige Zeitfresser im Alltag zu erkennen
- als Selbstkontrolle, wo man die meiste Zeit aufwendet
- um für sich zu entscheiden, welche Rollen man zukünftig mehr leben will, welche weniger – und welche überhaupt nicht mehr

Umsetzungs-Tipps



- Notieren Sie sich ein bis zwei Wochen lang sehr genau, welche Aufgaben Sie während der Tage erledigen. Überlegen Sie sich dann, welche Rollen Sie dabei vor allem leben. Ist das Resultat in Ihrem Sinne – oder verlieren Sie z.B. zu viel Zeit als «Troubleshooter»?
- Holen Sie sich einige «Fremdbilder» ein, in welchen Rollen Sie wahrgenommen werden. Zu empfehlen ist ein Feedback von einigen Mitarbeitern, Ihres Vorgesetzten und einiger Kollegen.
- Merken Sie, dass Sie in einer wichtigen Rolle noch nicht die gewünschte Stärke haben, lassen Sie sich helfen – von Kollegen oder einem Coach.
- Zeigen Sie Ihren Mitarbeitern bei einer Teamsitzung auf, welche Rollen Sie vorwiegend leben wollen – und welche nicht. Das schafft Klarheit!
- Spannend ist auch zu erkennen, welche Rollen Ihre Mitarbeitenden vorwiegend leben – und ob das zu den geplanten Zielen, zum Stellenbeschrieb des Mitarbeiters und zu seinem Zeitbudget passt. «Klagemauer» für die ganze Abteilung zu sein, braucht z.B. viel Zeit und Energie – auch wenn ein Mitarbeiter deswegen heiss geliebt wird. Sie wissen ja: «Everybody's Darling is everybody's Depp!»
- Das Thema «Rollen» lässt sich auch perfekt auf den privaten Bereich ausdehnen. Wetten, Sie finden einige Rollen, die Ihnen sehr viele Stunden sparen würden, wenn Sie diese abgeben würden? Und sicher haben Sie auch noch ein paar Rollen, für die Sie liebend gerne noch etwas mehr Zeit verwenden würden? Ändern Sie Ihre Prioritäten!
- Lernen Sie zu akzeptieren, dass Sie NIE alle Erwartungen an alle Ihre Rollen erfüllen werden ...!

Einstellung Mitarbeiter

Worauf muss ich bei der Anstellung eines Mitarbeiters achten?

(Quelle: Axios)

Erklärung

Bei einem Einstellungsgespräch geht es darum, den Kandidaten kennenzulernen mit all seinen Fachkenntnissen und seiner Motivation. Es geht ebenfalls darum, den Kandidaten als Persönlichkeit kennenzulernen – und die wichtigsten organisatorischen und formalen Themen zu klären. Wen Sie einstellen, ist für Sie und Ihre Firma matchentscheidend. Und darum ist die Besetzung wichtiger Funktionen in einer Firma meist Chefsache.

Hier eine Checkliste, die Ihnen hilft, die wichtigsten Aufgaben im Auge zu behalten:

Checkliste: Einstellungsgespräche	
Bereich	Eigene Notizen
Vorbereitung Einstellungsgespräch	
■ Lohnsumme bewilligen lassen	
■ Stellenbeschreibung aktualisieren	
■ aktuelles Anforderungsprofil erstellen	
■ Entscheidungsfreiraum abklären	
■ Inserattext erstellen und veröffentlichen	
■ Kriterienliste Wunschkandidaten erstellen (Muss/Wunsch)	
■ Formular «Einstellungsgespräche» erstellen	
■ Zeitfenster für Bewerbungsgespräche fixieren	
■ Entscheid treffen, ob z.B. Assessment-Center nötig ist	
■ Eingang Dossiers quittieren bei Absender	
■ Dossier sortieren (z.B. in 3 Kategorien)	
■ sich in Dossiers einlesen	
■ sich entscheiden, ob Kandidat Vorbereitungsaufgabe bekommt	
■ Dossiers bearbeiten	
■ Kandidaten, 2. Wahl: um Wartezeit bitten	
■ Kandidaten, 1. Wahl: Gesprächstermin vereinbaren	
■ andere Kandidaten: Absagen formulieren	
■ Raum reservieren für Gespräche	
■ Frageliste für Gespräch zusammenstellen	
■ abzugebende Unterlagen zusammenstellen	