

GRUNDLAGEN PRAXIS

Spezial

Aktives Führen in Versicherungsunternehmen, Agenturen und Maklerunternehmen

Klaus Bischof



Grundlagen und Praxis Spezial

Aktives Führen in Versicherungsunternehmen,
Agenturen und Maklerunternehmen

Klaus Bischof

GRUNDLAGEN PRAXIS

Spezial

Aktives Führen
in Versicherungsunternehmen,
Agenturen und Maklerunternehmen

Klaus Bischof



grundlagen-und-praxis.de

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© 2016 Verlag Versicherungswirtschaft GmbH Karlsruhe

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urhebergesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags Versicherungswirtschaft GmbH, Karlsruhe. Jegliche unzulässige Nutzung des Werkes berechtigt den Verlag Versicherungswirtschaft GmbH zum Schadenersatz gegen den oder die jeweiligen Nutzer. Bei jeder autorisierten Nutzung des Werkes ist die folgende Quellenangabe an branchenüblicher Stelle vorzunehmen:

© 2016 Verlag Versicherungswirtschaft GmbH, Karlsruhe

Jegliche Nutzung ohne die Quellenangabe in der vorstehenden Form berechtigt den Verlag Versicherungswirtschaft GmbH zum Schadenersatz gegen den oder die jeweiligen Nutzer.

Beachten Sie bitte stets unseren Aktualisierungsservice auf unserer Homepage unter **www.de**→**Service**→**Ergänzungen/Aktualisierungen**. Dort halten wir für Sie wichtige und relevante Änderungen und Ergänzungen zum Download bereit.



Gleichstellungshinweis

Zur besseren Lesbarkeit wird auf geschlechtsspezifische Doppelnennungen verzichtet.

ISBN 978-3-89952-853-4

*Dieses Buch widme ich allen Führungskräften,
die permanent lernbereit sind und ihre Führungsaufgabe
zum Wohle der Mitarbeiter verstehen.*

*Das Buch ist auch meiner Familie und insbesondere meiner Frau
gewidmet, die mir unendliche Unterstützung gewährt.*

*Mein großer Dank gilt dem Verlag für die unkomplizierte
Zusammenarbeit und besonders Frau Schneider.*

Grundlagen und Praxis Spezial – Schwieriges einfach erklärt!

Die Reihe *Grundlagen und Praxis Spezial* erklärt die wichtigsten Sparten und viele weitere Themen der Versicherungswirtschaft einfach und verständlich.

Alle Bände vermitteln relevantes Basiswissen und zeigen stets Bezüge zu verwandten Versicherungsthemen auf. Sie zeichnen sich durch einen hohen Visualisierungsgrad und großen Praxisbezug im Interesse einer effektiven Wissensvermittlung aus.

Die *Spezial*-Bände innerhalb der Reihe *Grundlagen und Praxis* behandeln Softskill-Themen, die für den beruflichen Erfolg vielfach mit entscheidend sind.

EINFACH ERKLÄRT!

Vorwort des Autors

Warum noch ein Buch zum Thema „Führen“? Was ich bei meiner Arbeit in Versicherungsunternehmen, engagierten Agenturen und Maklerhäusern erfahren habe, war ein klarer Wunsch: Stärken Sie uns in unserem Führungsverhalten. Das vorliegende Buch ist meine Antwort darauf. Es ist ein Arbeitsbuch. Die Kapitel enthalten Checklisten und Aufgaben, mit denen Sie trainieren können und die Ihnen im Arbeitsalltag helfen.

Der Autor möchte, dass „Aktives Führen“ mit Spaß erlebt werden kann. Es wird Ihre Wahrnehmung zu sich als Führungskraft verfeinern und Ihren Blick für Mitarbeiter schärfen. Dieses Buch gibt Ihnen Sicherheit in unterschiedlichen Führungssituationen, wenn Sie bereit sind, kritisch mit sich selbst zu sein. Es nützt Ihnen, wenn Sie sich in einem Entwicklungsprozess sehen und auf eine offene Auseinandersetzung mit sich selbst einlassen.

Dieses Buch ist das Ergebnis aus der Auseinandersetzung des Autors mit Führen über viele Situationen und Jahre hinweg: in direktem persönlichem Coaching von Unternehmern, Agenten und Maklern, in Führungsseminaren in Versicherungsunternehmen und in privaten Diskussionen. Diese hatten immer wieder ein Ergebnis: Das Modell des aktiven Führens funktioniert, bringt tolle Entwicklungen in Gang und macht Spaß, weil es neue Entdeckungen ermöglicht.

Im jedem Kapitel werde ich Ihnen „Aktives Führen“ und die Nutzung von Führungsinstrumenten anhand von Beispielen verdeutlichen. Dazu greife ich auf reale Beispiele, erprobte Vorgehensweisen und Erfahrungen aus der Praxis zurück.

Mitarbeiter aktiv führen bedeutet, dass Sie den Selbstständigkeitsgrad Ihres Mitarbeiters bezüglich bestimmter Aufgaben einschätzen und Ihr Führungsverhalten in bestimmten Führungssituationen zielbestimmt einsetzen.

Die Einschätzung der Selbstständigkeit Ihrer Mitarbeiter gibt Ihnen ein klareres Bild über die Mitarbeitersituation. Daraus leiten Sie Ihr Verhalten ab. Sie investieren nur den Aufwand, der den optimalen Erfolg bringt. Sie verlieren weniger Zeit mit aufwändigen Gesprächen und haben ein besseres Gefühl dafür, das Richtige zu tun.

Es gibt zwei Möglichkeiten, wie Sie mit diesem Buch arbeiten können:

1. Sie betrachten das Buch als Informationsquelle und Chance, sich intensiv mit Unternehmens-, Mitarbeiter- oder Vorgesetztenproblemen zu beschäftigen. Sie haben Zeit und arbeiten das Buch Schritt für Schritt von Anfang bis zum Ende durch.
2. Sie nutzen das Buch modular: Sie beginnen mit den ersten zwei Kapiteln, setzen dann einen Punkt und sammeln Ihre ersten Erfahrungen mit den erlernten Instrumenten. Wenn Sie später feststellen, dass es noch weitere offene Themen gibt, suchen Sie sich das passende Kapitel heraus (z. B. „Problematische Mitarbeiter identifizieren“) und lesen weiter. Sie arbeiten das entsprechende Kapitel durch, setzen die Werkzeuge und Hinweise probeweise ein und vertiefen dadurch das für Sie Wesentliche.

Klaus Bischof

Rheinfelden, im Oktober 2015

Inhaltsverzeichnis

Einfach erklärt!	7
Vorwort des Autors	9
1 Ich kann Mitarbeiter einschätzen und führe sie sicher	17
1.1 Wie schätze ich meine Mitarbeiter ein?	19
1.1.1 Nicht wissen und innerlich blockiert sein – S1	21
1.1.2 Nicht wissen und gleichzeitig angetrieben sein – S2	22
1.1.3 Er weiß, wie es geht, und trotzdem blockiert der Betreffende – S3	23
1.1.4 Er weiß, wie es geht, und erledigt seine Aufgabe – S4.	23
1.2 Wie führe ich Mitarbeiter aktiv und sicher?	24
1.2.1 Anweisen: Straff führen – F1	29
1.2.2 Überzeugen: Ich gebe Sicherheit und Information! – F2	34
1.2.3 Beraten: Ich coache – F3.	36
1.2.4 Delegieren: Ich betreue mit wenig Aufwand – F4.	39
1.3 Selbstständigkeit bestimmen und eigenes Verhalten ausrichten	41
1.3.1 Checkliste 1: Selbstständigkeit bestimmen	41
1.3.2 Checkliste 2: Eigenes Führungsverhalten bestimmen	43
1.3.3 Auswertung Ihrer Beschreibung der Mitarbeitersituation: S?	46
2 Ich entwickle erfolgreiche Mitarbeiter	49
2.1 Mitarbeitergespräche zur Leistung und Zufriedenheit bringen Mehrwert	49
2.1.1 Spontangespräche.	49
2.1.2 Regelmäßige Mitarbeitergespräche.	51

2.2	Mit der Zielvereinbarung fordern und fördern.	53
2.2.1	Wo steht er heute?.	56
2.2.2	Wo soll er hin und wo kann er hin?	61
3	Ich gehe anspruchsvolle Mitarbeitersituationen an	69
3.1	Entwicklung des Mitarbeiters	70
3.1.1	Der Einsatz der Anerkennung	71
3.1.2	Was können Sie tun, um den Mitarbeiter herauszufordern?.	73
3.1.3	Differenzierte Entwicklung in den Selbstständigkeitsgraden.	74
3.2	Mitarbeiter fallen in der Entwicklung zurück: Kritik als Führungsinstrument.	77
3.2.1	Der Mitarbeiter ist S3	79
3.2.2	Der Mitarbeiter ist S2	80
3.2.3	Der Mitarbeiter ist S1	80
3.2.4	Problematische Faktoren bei Mitarbeitern	81
3.3	Problematische Mitarbeiter identifizieren	82
3.4	Das Mitarbeitergespräch vorbereiten	84
3.5	Das Mitarbeitergespräch führen.	88
3.6	Sonderfall: Leitfaden für Gesprächsdialektik	96
3.6.1	Wie gehen Sie vor?	96
3.6.2	Wie sieht der Gesprächsleitfaden aus?	98
4	Ich möchte die besten Mitarbeiter einstellen	103
4.1	Klare Beschreibung der Funktion und Kompetenzen	105
4.2	Kandidaten suchen	115
4.3	Kandidaten auswählen.	118
4.4	Das Bewerbungsgespräch führen	120
4.4.1	Die Phasen eines Bewerbungsgesprächs	122
4.4.2	Interviewleitfaden für ein Erstgespräch	125
4.4.3	Sonderfall Motivationsschreiben	128
4.4.4	Telefonische Referenzen einholen.	131
4.5	Potenzielle Mitarbeiter am Arbeitsplatz erleben	134

4.6	Entscheidung fällen	134
4.7	Die Mitarbeitereinführung und -einarbeitung	134
4.7.1	Die Vorbereitung des ersten Arbeitstages	135
4.7.2	Der Einarbeitungsplan	136
5	Ich muss einem Mitarbeiter kündigen	139
5.1	Kündigungsfristen bei Arbeitsverhältnissen	139
5.2	Warum ist eine „saubere Kündigung“ wichtig?	141
5.3	Mitarbeiterkündigung	146
6	Neue Führungsverantwortung: Wir werden ein Team.	151
6.1	Übernahmegespräch mit meinem Vorgänger	152
6.2	Das Kennenlernen meiner direkt unterstellten Mitarbeiter	152
6.3	Teamentwicklung	154
6.3.1	Teamentwicklungsphasen	155
6.3.2	Voraussetzungen zur Entwicklung	157
6.3.3	Mini-Workshop: Kick-off-Veranstaltung und Teamentwicklung	164
6.3.4	Vom „normalen“ zum „Hochleistungsunternehmen“	167
7	Ich will effizient und effektiv arbeiten	171
7.1	Status erkennen: Wie effizient und effektiv arbeite ich?	171
7.1.1	Tagesaufschreibung	172
7.1.2	Jahresbilanz	173
7.2	Einige Tipps, um sich zu organisieren	176
7.2.1	Büroarbeitsplatz	176
7.2.2	Arbeitsmittel	179
7.2.3	Leistungsfresser erkennen und eliminieren	180
7.2.4	Die Tagesplanung mit ALPEN	182
7.2.5	Anmerkung zur Prioritätensetzung	184
7.2.6	Blockzeiten bilden	185
7.2.7	Umgang mit E-Mails	186

8	Umgang mit Veränderungen: Die innere Einstellung macht den Unterschied	195
8.1	Schließlich: Erfolgreiche Führungskräfte	199
9	Anhang	203
9.1	Test: Überprüfen Sie Ihre Führungsstile	203
9.1.1	Teil A – Ihre eigenen Verhaltensweisen	204
9.1.2	Teil B – Ihre Führungsstile	210
9.1.3	Teil C – Aktive Anpassungsfähigkeit an die verschiedenen Situationen	211
9.2	Vorbereitung eines S1-Gesprächs	213
9.3	Vorbereitung eines S2-Gesprächs	215
9.4	Vorbereitung eines S3-Gesprächs	217
9.5	Vorbereitung eines S4-Gesprächs	219
9.6	SMART-Variante der Zielvereinbarung	221
9.7	Klassik-Variante der Zielvereinbarung	223
9.8	Funktionsbeschreibung: Angestellter Verkäufer im Außendienst	224
9.9	Anforderungsprofil: Angestellter Verkäufer im Außendienst	227
9.10	Einfache Funktionsbeschreibung – Variante 1	232
9.11	Einfache Funktionsbeschreibung – Variante 2	234
9.12	Einfaches Kompetenzprofil	235
9.13	Alternativer Leitfaden für ein Einstellungsgespräch	236
9.14	Alternative Beurteilung des Vorstellungsgesprächs	237
9.15	Checkliste Hospitation: Zeitplan	238
9.16	Checkliste Hospitation: Inhalt und Vorgehen	239
9.17	Checkliste Bordsteinkonferenz	240
9.18	Probezeitgespräch	240
9.19	Entscheidungsvorlage SOFT	242
9.20	Einarbeitungsplan für neue Mitarbeiter	244

9.21 Austrittsgespräch	245
9.22 Übergabeprotokoll.	247
9.23 Fragen an den Vorgänger und den Vorgesetzten	252
9.24 Vorbereitung Kick-off-Veranstaltung Team	254
9.25 Werkzeuge für Problemlösungen	255
9.25.1 ARZIM.	255
9.25.2 PUMA	256
9.25.3 PUWL	256
9.26 Checkliste Telefon / Smartphone.	257
10 Literaturhinweise.	259
11 Allgemeine Links.	261
Stichwortverzeichnis	263

1 Ich kann Mitarbeiter einschätzen und führe sie sicher

Wenn Sie Mitarbeiter führen, müssen Sie wissen, ob diese ihre Aufgabe, die Funktion, die Tätigkeit, die Arbeit oder den Job erfüllen werden. Sie schätzen die Selbstständigkeit eines Mitarbeiters in einer bestimmten Aufgabe ein. Wenn Sie ihn nicht oder falsch einschätzen, gehen Sie das Risiko ein, dass die Aufgabe nicht erfüllt wird. Dadurch laufen Sie Gefahr, dass Sie selbst mehr Aufwand haben, weil Sie die Arbeit selbst machen müssen.

In der Vergangenheit wurden unterschiedliche Ansätze formuliert, wie optimale Führung aussieht. Als Autor werde ich Sie nicht mit diesen unterschiedlichen theoretischen Ansätzen behelligen. Mir ist es wichtig, Ihnen einen pragmatischen Weg aufzuzeigen.

*„Vorurteile sind schwieriger zu knacken als Atomkerne.“
Albert Einstein*

Praxis

Ich lade Sie ein, an konkreten Themen mit einem bestimmten Mitarbeiter zu arbeiten. Wenn das in Ihrem Sinne ist, erstellen Sie das Arbeitsblatt „Aufgabensituation“ (S. 18). Sie beschreiben einen Mitarbeiter, dessen Potenzial Sie noch mehr fördern wollen. Alternativ nehmen Sie einen Mitarbeiter, mit dem Sie in der Führung an Grenzen stoßen und nicht weiterkommen.

Falls Sie lieber nur schnell Input wollen, überspringen Sie diese Aufgabe.

Hinweis

Natürlich wollen wir uns ein einfaches Bild von einem Menschen machen: Er ist „fleißig“ oder „faul“. Das vereinfacht den Umgang mit ihm. Ich warne aber an dieser Stelle klar vor einer „Typ-Betrachtung“. Sie verhindert, dass Ihr Mitarbeiter sein Potenzial ausschöpft und Sie neue Wege mit ihm gehen können. Typologien führen dazu, dass Menschen von uns in Schubladen gesteckt werden, aus denen sie sehr schlecht wieder herauskommen und ihre Vielfältigkeit zeigen können. Bitte betrachten Sie Mitarbeiter immer nur situationspezifisch.

Mitarbeiterblatt: Aufgabensituation

1. Sie wählen einen Mitarbeiter aus und schreiben den Namen oder die Initialen des Mitarbeiters auf den Bogen „Aufgabensituation“.
2. Sie erinnern sich an konkrete **Aufgaben** aus Ihrem Verantwortungsbereich, die Sie ihm bisher übertragen haben und ihn durchführen ließen. Sie **nennen** und **beschreiben** diese Aufgaben in Stichworten in der ersten Spalte.

3. Sie **beschreiben** dann das **Verhalten** des **Mitarbeiters** bezogen auf die Aufgaben in der folgenden Spalte. Wichtig ist hierbei, dass Sie nur tatsächlich beobachtetes Verhalten beschreiben.
4. Sie **beschreiben** dann unter „mein Verhalten“ Ihr **eigenes Verhalten** diesem Mitarbeiter gegenüber in der jeweiligen Situation.

Mitarbeiterblatt Aufgabensituation

Aufgabensituation: _____

Initialen (Mitarbeiterin / Mitarbeiter): _____

Aufgabe (kurze Bezeichnung)	Mitarbeiterinnen- / Mitarbeiterverhalten	mein Verhalten
	S	F / S
	S	F / S
	S	F / S

Mitarbeiterblatt Aufgabensituation: Das Aufgabenverhalten Ihres Mitarbeiters und Ihr Führungsverhalten.

► Aufgabe: Die Selbst- und Fremdeinschätzung Ihres Führungsverhaltens



Sie erhalten die Möglichkeit, Ihr Führungsverhalten einzuschätzen. Es wird Ihnen dazu ein kurzer Fragebogen zur Selbstausswertung zur Verfügung gestellt. Diesen finden Sie im Anhang 9.1 Test: *Überprüfen Sie Ihre Führungsstile*. Arbeiten Sie diesen Fragebogen schnell durch. Falls Sie sich eine Fremdeinschätzung wünschen, kopieren

Sie den Fragebogen und verteilen Sie ihn an Menschen, die Sie als führend erleben (auch im Privatbereich!). Sie haben dann unbeeinflusst vom Inhalt des Buches eine Selbsteinschätzung. Die Auswertung können Sie nach dem Lesen dieses Kapitels jederzeit vornehmen.

Zusätzlich können Sie zu einem späteren Zeitpunkt den Test wiederholen. Das verdeutlicht Ihnen Ihren Lerneffekt.

1.1 Wie schätze ich meine Mitarbeiter ein?

Ob Ihr Mitarbeiter seine Aufgabe erfüllt, können Sie besser einschätzen, wenn Sie zwei Verhaltensaspekte konkret beurteilen. Es gilt das **Aufgabenverhalten** und das **Antriebs-** oder **emotionale Verhalten** zu betrachten.

- Das **Aufgabenverhalten** zeigt, ob der Mitarbeiter fachlich, technisch und vom Wissen her in der Lage ist, die Aufgabe zu erfüllen. Wenn ein Mitarbeiter seine Aufgabe ausfüllen kann, sind ihm die sogenannten W-Fragen klar: Er hat die Fertigkeit und das Können und er weiß, „**wer, wie, wann, wo, mit wem bis wann, wie lange**“ **zur Erledigung der Aufgabe** braucht. Dabei stützen Sie sich auf Ihre Einschätzung und Ihre Verhaltensbeobachtung. Es geht **nicht** darum, das Potenzial Ihres Mitarbeiters einzuschätzen. Es geht **nicht** darum, was Sie der Person zukünftig alles zutrauen. Es geht **nicht** um die **Fähigkeiten**, sondern ausschließlich um die von Ihnen beobachteten **Fertigkeiten**. Einschätzungsfehler entstehen zum Beispiel dadurch, dass Vorgesetzte Beobachtungen und Erlebnisse aus früheren Aufgaben einfach auf eine ganz andere Situation übertragen.
- Das **Antriebs-** und **emotionale Verhalten** sagt Ihnen, ob Ihr Mitarbeiter tatsächlich innerlich bereit ist, die Aufgabe anzupacken. Dabei gibt es drei Teilaspekte. Diese Teilaspekte sind unabhängig voneinander einzuschätzen. Es ist gut möglich, dass Ihr Mitarbeiter in einer Situation positiv reagiert und in anderen Punkten negativ. Für Ihre Einschätzung genügt es, dass er in einem Aspekt dieses Verhalten nicht zeigt.
 - **Der Wille:** Er sagt eindeutig: Ja, ich will die Aufgaben machen. Sie hören seine Zusage und Aussage zur Aufgabe. Es kann Ihnen natürlich auch passieren, dass Ihr Mitarbeiter klar sagt: Nein, das will ich nicht, und Sie hören eine klare Verweigerung.
 - **Die Einsicht:** Sie spüren bei der Übergabe der Aufgabe, ob der Mitarbeiter innerlich bereit ist, die Aufgabe zu übernehmen. Möglicherweise spüren Sie, dass Ihr Mitarbeiter keine Einsicht hat, die ihm gestellte Aufgabe zu erledigen. Sie merken im Gespräch, ob er Vorbehalte hegt oder aus diversen Gründen noch nicht für die Aufgabe bereit ist. Vielleicht sagt der Mitarbeiter, dass er die Aufgabe ausführen will (verbale Botschaft), und schüttelt dabei seinen Kopf (keine

Einsicht): Achten Sie einfach einmal beim Sprechen, was das andere Signal ist, welches der Mitarbeiter aussendet.

- **Die Sicherheit** oder **Zuversicht**: Sie spüren auch, ob Ihr Mitarbeiter sicher oder zuversichtlich an die Aufgabe herangeht. Sie spüren und erleben durch positive Aussagen seine Zuversicht und Sicherheit. Es kann Ihnen auch passieren, dass Sie Ihre Mitarbeiter unsicher, verunsichert und vielleicht sogar ängstlich erleben. Sie sind jetzt gefordert, die Emotionen Ihres Mitarbeiters wahrzunehmen. Das ist etwas, was im Arbeitsleben häufig vernachlässigt wird – das Spüren von Empfindungen. Wenn es Ihnen gelingt, diese Informationen wahrzunehmen, können Sie dadurch viel über den Mitarbeiter erfahren.

Hinweis

Wichtig ist, dass die Einschätzung der Mitarbeiter-selbstständigkeit zu einem bestimmten Zeitpunkt immer nur für eine bestimmte Aufgabe, ein bestimmtes Ziel oder eine wahrzunehmende Funktion gemacht wird. Es gilt nicht, wie schon oben angedeutet, einen bestimmten Typ von Mitarbeiter einzuschätzen. Es gilt vielmehr, seine Selbstständigkeit klar zu bestimmen. Nur wenn eine klare Einschätzung der Situation erfolgt, kann daraus der passende Führungsstil abgeleitet werden. Dazu später mehr. Zuerst werde ich Ihnen die unterschiedlichen Selbständigkeiten beschreiben.

Aus dem Aufgabenverhalten einerseits und dem Antriebs- oder emotionalen Verhalten (Wille, Einsicht, Sicherheit) andererseits können unterschiedliche Selbstständigkeitsgrade abgeleitet werden (siehe Abbildung Selbstständigkeitsgrade).

Aus den harten und weichen Aspekten „können und wollen / sicher / einsichtig“ ergeben sich durch die verschiedenen Kombinationen vier verschiedene Selbstständigkeitsgrade.

Selbstständigkeitsgrade (S)				
	S1	S2	S3	S4
beobachten	kann nicht	kann nicht	kann	kann
	keine Einsicht	zeigt Einsicht	keine Einsicht	zeigt Einsicht
	will nicht	will	will nicht	will
	ist unsicher	ist zuversichtlich	ist verunsichert	ist sich sicher
niedrig ▶ hoch				

Die Selbstständigkeitsgrade zeigen das Können und die Leistungsbereitschaft Ihres Mitarbeiters.

1.1.1 Nicht wissen und innerlich blockiert sein – S1

Der niedrigste Selbstständigkeitsgrad ist, wenn ein Mitarbeiter in einer bestimmten Situation die Fertigkeiten zum Lösen dieser Aufgabe nicht besitzt. Er weiß einfach nicht, wie, bis wann, womit und mit wem die Aufgabe zu lösen ist. Möglicherweise ist diese Aufgabe neu, d. h., er hat sie noch nie gemacht. Möglicherweise wird die Aufgabe erweitert und er weiß nicht, wie er mit den neuen Aspekten umgehen soll. Parallel dazu signalisiert der Mitarbeiter, dass er entweder die Aufgabe nicht ausführen möchte oder er nicht einsichtig ist, diese Aufgabe jetzt zu lösen – alternativ kann er auch unsicher sein. Dabei reicht ein Teilaspekt für die niedrigere Selbstständigkeit aus. Es ist also durchaus möglich, dass dieser Mitarbeiter sagt „... ja, ich möchte die Aufgabe lösen ...“ und gleichzeitig uneinsichtig oder unsicher ist.

Beispiel: S1-Verhaltensweise

Herr Schau soll im Innendienst zusätzlich zu seinen bisherigen Aufgaben Termine für den angestellten Außendienst ausmachen. Diese Aufgabe ist neu für ihn. Auf eine erste Ankündigung seines Chefs, dass er diese Aufgabe in Zukunft miterledigen soll, sieht er etwas verwirrt drein. Er entgegnet, dass er nicht sicher sei, ob er der Richtige für diese Aufgabe sei. Er würde die Termine zwar gerne machen und sehe auch ein, dass er dafür Zeit habe. Aber er sei unsicher, insbesondere bei schwierigen Kunden und bei denen, die er nicht persönlich kenne.

► Aufgabe

Überlegen Sie einmal, wann Sie in den letzten 24 Stunden eine solche Situation erlebt haben. Reflektieren Sie kritisch, in welchem Bereich eine Aufgabe von einer Person (Mitarbeiter, Kunde, im privaten Bereich, Sie selber) nicht übernommen wurde und Sie aktiven oder passiven Widerstand erlebten. Ich weiß aus den Trainings und Coachings, dass es am Anfang schwerfällt, eine solche Einschätzung vorzunehmen. Allerdings sind solche S1-Verhaltensweisen häufiger, als wir üblicherweise denken.

S1-Verhalten in einer bestimmten Situation ist auch nichts Schlimmes. Es bedeutet schlichtweg mit einer bestimmten Situation überfordert zu sein. Es bedeutet bei Herrn Schau, dass seine

Kenntnisse nicht ausreichen und die Antriebskraft oder der Wille zur Ausführung der Aufgabe fehlt.

1.1.2 Nicht wissen und gleichzeitig angetrieben sein – S2

Der nächst höhere Selbstständigkeitsgrad ist, wenn ein Mitarbeiter zwar noch nicht die Fertigkeiten zum Lösen der Aufgabe besitzt. Ihm fehlt sozusagen die Software – das Wissen, wie genau die Aufgabe gelöst wird. Unbeschadet dessen ist jetzt aber die Bereitschaft sehr groß, diese Aufgabe anzupacken. Er signalisiert klar den Willen, die Einsicht und ist (vielleicht auch noch bei kleinen Bedenken) zuversichtlich, die Aufgabe zu lernen. Dieser Mitarbeiter wird Fragen stellen, was die nächsten Schritte sind. Das sind vielleicht noch einfache Fragen, die Neugierde und Lernbereitschaft signalisieren. Ihr Mitarbeiter fordert Sie vielleicht sogar mental heraus und strapaziert Ihre Geduld. Das kann sogar nerven. Aber auf jeden Fall will er die Aufgabe angehen.

Beispiel: S2-Verhaltensweise

Herr Schau soll im ID künftig Termine für den angestellten AD ausmachen. Auf die Ankündigung seines Chefs, ihm diese Aufgabe übertragen zu wollen, sagt er klar, dass er von der Sache keine Ahnung habe. Er sagt,

- dass er da Unterstützung brauche (was, wann, wie, mit wem), und schlägt selber vor, einmal einen Gesprächsleitfaden zu entwerfen.
- Er würde die Aufgabe gerne machen (wollen),
- sieht auch (ein), dass das der richtige Weg ist, den Vertrieb mehr zu unterstützen,
- er wäre aber froh und sicherer (Zuversicht), wenn sein Chef ihm dabei am Anfang helfen würde.

Gleichzeitig signalisiert er, dass er dankbar wäre (Zuversicht), wenn sein Chef bei den ersten Telefonaten mit dabei wäre. Er fragt auch, ob er vielleicht ein Telefontraining bei der Pfefferminziaversicherung mitmachen könne. Er hätte gesehen, dass es Kurse zum Konfliktmanagement gebe.

► Aufgabe

Überlegen Sie kurz: Wann haben Sie es in den letzten 24 Stunden erlebt, dass eine Person auf eine neue oder andere Aufgabe positiv reagiert hat? (Mitarbeiter, Kunde, im privaten Bereich, Sie selbst). Wie wirkte dies auf Sie?

1.1.3 Er weiß, wie es geht, und trotzdem blockiert der Betreffende – S3

Die Selbstständigkeitsstufe S3 bedeutet, dass der Mitarbeiter über alle Fertigkeiten für die Aufgabe verfügt: Er weiß, was, wann, wie, mit wem und bis wann etwas zu erledigen ist. Allerdings blockiert er aus einem bestimmten Grund. Es gilt diesen Grund herauszufinden. Der Mitarbeiter sagt entweder, dass er keine Lust hat, die Aufgabe zu erledigen; oder er hinterfragt, warum ausgerechnet er für diese Aufgabe ausgewählt wurde, wo doch z. B. Kollege XY viel mehr Zeit zur Verfügung habe; oder er zeigt sich unsicher, wie er diese Aufgabe erledigen soll. Bei dieser Selbstständigkeitsstufe kommt folgende Schwierigkeit hinzu: Die Blockade ist offensiv. Dann wird der Mitarbeiter einfach alles versuchen, diese Aufgabe nicht erledigen zu müssen. Seine Argumentation geht von sachlichen bis zu persönlichen Gründen. Der Konflikt und der Widerstand sind offensiv.

Eine schwierigere Situation ergibt sich, wenn die Person verdeckt vorgeht. Vielleicht ist es ihr unangenehm zuzugeben, dass sie diese Aufgabe nicht übernehmen will. Vielleicht traut sie sich auch einfach nicht, ihre Unsicherheiten mitzuteilen, weil sie Angst hat, in einen Konflikt mit dem eigenen Chef zu geraten.

► Aufgabe

Überlegen Sie sich, ob Sie in den letzten 24 Stunden bei der Übertragung einer bekannten Aufgabe eine ablehnende oder passive Reaktion von einer Person erlebt haben (Mitarbeiter, Kunde, im privaten Bereich, Sie selbst). Wie wirkte das auf Sie? Wie reagierten Sie?

1.1.4 Er weiß, wie es geht, und erledigt seine Aufgabe – S4

Die Selbstständigkeit S4 bedeutet, dass der Mitarbeiter über alle Fertigkeiten für seine Aufgabe verfügt: Er weiß, was, wann, wie mit wem und bis wann etwas zu erledigen ist. Sie hören kaum etwas von ihm und vertrauen darauf, dass die Dinge funktionieren. Diese Mitarbeiter sind i. d. R. geräuschlos und machen Bemerkungen über geleistete Aufgaben im Sinne von:

- Haben Sie schon gehört, gewusst oder ...?

- Ich habe das einfach gemacht. Falls Ihnen etwas auffällt, sagen Sie es mir bitte. Ich kümmere mich dann schon darum.
- Ich habe da mal eine kurze Frage ... ah ja. ... habe ich schon gedacht und die Dinge auch schon so erledigt. Wollte Sie nicht stören oder wollte nicht Ihre Zeit in Anspruch nehmen.

Was aus dem Ganzen deutlich wird ist, dass S4-Mitarbeiter zuvorkommend sind und die Dinge erledigen. Sie fallen nicht viel auf, im Gegenteil: Sie brauchen wenig Zeit und sind so produktiv, dass sie Vorgesetzte kaum stören.

Darin besteht aber genau das Risiko. Diese Mitarbeiter werden oftmals vernachlässigt. Da alles so gut läuft, kümmert man sich um diese Mitarbeiter einfach zu wenig. Als Vorgesetzter merkt man es erst, wenn sie nicht mehr da sind oder eine einfache Störung erfolgt.

► Aufgabe

Überlegen Sie sich, wann Sie einem Mitarbeiter für eine sehr gute Leistung Anerkennung aussprechen. An welcher Stelle merkten Sie, dass Ihr Mitarbeiter z. B. eine Kundenanfrage kompetent beantwortete und Sie nichts mehr machen mussten – und vielleicht eine Rückmeldung von Ihnen angebracht gewesen wäre?

1.2 Wie führe ich Mitarbeiter aktiv und sicher?

Sie kennen jetzt die unterschiedlichen Selbstständigkeitsgrade. Diese erfordern unterschiedliche Führungsstile. Damit ist auch an sich

Hinweis

Wichtig an dieser Stelle ist nochmals zu betonen, dass sich die Einschätzung der Selbstständigkeit immer nur auf eine bestimmte Aufgabe, bestimmte Tätigkeit, ein bestimmtes Ziel zu einem bestimmten Zeitpunkt bezieht.

schon die folgende Frage beantwortet: Gibt es den richtigen Führungsstil? **Nein. Der Führungsstil hat sich immer der Entwicklungssituation des Mitarbeiters, d. h. seiner Selbstständigkeitsstufe, anzupassen.**

Diese Selbstständigkeitsgrade schwanken demnach innerhalb des Tages und natürlich von Aufgabe zu Aufgabe. Wenn Ihr im Verkauf eingesetzter Mitarbeiter wieder zurück ins Büro kommt und jetzt dort noch einige Termine vereinbaren soll:

- Ist es durchaus möglich, dass er in der verkäuferischen Aufgabe hohe Selbstständigkeit zeigt.
- Dagegen geht ihm die Terminierung schlichtweg gegen den Strich (will nicht, keine Einsicht) und vielleicht fällt es ihm sogar inhaltlich schwer.
- Gleichzeitig tut er sich schwer, Selektionen zu fahren, weil er mit den Systemen nicht so gut zurecht kommt (kann nicht).

Ich empfehle Ihnen, die Einschätzung der Selbstständigkeit Ihrer Mitarbeiter in möglichst kleinen Einheiten zu beschreiben. Das erhöht die Chance, die Selbstständigkeit sehr genau zu definieren. Anschließend ermöglicht Ihnen die genaue Einschätzung, den angepassten Führungsstil zu wählen.

Wie mache ich das, situativ führen?

Führungsverhalten

ist immer eine Kombination von

- mehr oder weniger Aufgabenverhalten **und**
- mehr oder weniger Beziehungsverhalten.

Aufgabenverhalten: Aufgrund der (mangelnden) **Fertigkeiten** eines Mitarbeiters braucht es **Aufgabenverhalten** beim Vorgesetzten – mal mehr und mal weniger in Abhängigkeit von der Selbstständigkeit des Mitarbeiters. Je weniger ein Mitarbeiter versteht **was, wer mit wem, wie etc.** eine Aufgabe zu erledigen ist, desto mehr Aufgabenverhalten müssen Sie zeigen. Wenn ein Mitarbeiter Ihrer Beobachtung nach die Aufgabe nicht oder nur mangelhaft erfüllt, müssen Sie mit Ihrem Aufgabenverhalten diesen Mangel kompensieren.

Beziehungsverhalten: Aufgrund des (mangelnden) **Antriebs-** und **emotionalen Verhaltens** (Wollen, Einsicht oder Sicherheit) braucht es von Ihnen Beziehungsverhalten. Die Antriebskraft Ihres Mitarbeiters bestimmt, wie viel **Anerkennung** Sie zeigen, wie sie **zuhören** oder ob Sie eine **emotionale Beziehung** zulassen.

Ihr Aufgaben- und Beziehungsverhalten ist in der folgenden Übersicht zusammengefasst.

Aufgabenverhalten ist	Beziehungsverhalten ist
eine bestimmte Aufgabe eindeutig definieren, strukturieren und den Weg zur Erfüllung zeigen:	alles für die Beziehungspflege und das Auflösen der emotionalen Blocks tun:
Klar sagen, <ul style="list-style-type: none"> ■ was ■ wer mit wem ■ wie ■ wie viel ■ wo ■ womit ■ ab wann ■ bis wann etwas zu tun ist <ul style="list-style-type: none"> ■ Ziele setzen und kontrollieren ■ informieren 	<ul style="list-style-type: none"> ■ passives Zuhören (Schweigen und Aufmerksamkeit signalisieren) ■ aktives Zuhören (z. B. Gefühle bestätigen, nachfragen, wie es geht, bestätigen, nicken, ansehen, auf Fragen eingehen) ■ Vorschläge des Mitarbeiters annehmen und diskutieren ■ ehrliche Rückmeldung geben ■ auf private Themen, z. B. Hobbys eingehen ■ Anerkennung und Kritik offen aussprechen ■ mit Körpersprache Offenheit zeigen ■ aufrechte und zugewandte Körperhaltung ■ Hände offen zeigen
Ein-Weg-Kommunikation: Sie vermitteln nur die zur Erfüllung der Aufgabe wichtigen Informationen.	Zwei-Weg-Kommunikation: Sie fördern aktiv die Beziehung zum Mitarbeiter und unternehmen alles, um den Mitarbeiter zu verstehen. Sie tun nichts anderes nebenher.

Aufgaben- und Beziehungsverhalten bilden Ihre Reaktionsmöglichkeiten gegenüber dem Mitarbeiter.

Unterschiedliche Selbstständigkeitsgraden fordern von Ihnen unterschiedliches Verhalten. Der Selbstständigkeitsgrad des Mitarbeiters in einer bestimmten Aufgabe bestimmt den Führungsstil, mit dem Sie diesen Mitarbeiter in dieser Situation führen:

- Einen Mitarbeiter, der z. B. zum ersten Mal ein Kundenberatungsgespräch führen soll, werden Sie sehr ausführlich mit klaren Instruktionen auf diese Aufgabe vorbereiten.

- Einem Mitarbeiter, der z. B. schon sehr lange und sehr gut Kunden berät, müssen Sie nur den Namen eines Interessenten weitergeben und er weiß dann selber, was, wann, wie, mit wem und bis wann zu tun ist.
- In Analogie zum „sachlichen“ und „emotionalen“ Verhalten des Mitarbeiters gilt es für Sie als Führungskraft, mit sachlichen und emotionalen Verhaltensweisen zu reagieren: Aufgaben- und Beziehungsverhalten. Diese beiden Verhaltensweisen bedingen einander. Führungsverhalten ist immer eine Kombination von
 - mehr oder weniger Aufgabenverhalten *und*
 - mehr oder weniger Beziehungsverhalten.

Hinweis

Aufgabenverhalten: Sie vermitteln auf der Sachebene **Informationen, Hilfen, Fakten** oder **Fertigkeiten zur Erfüllung einer ganz bestimmten Aufgabe.**

Beziehungsverhalten: Sie vermitteln auf der emotionalen Ebene **Verhaltensweisen, die den Willen, die Einsicht oder Sicherheit** des Mitarbeiters stärken. Sie geben durch Ihr Verhalten Vertrauenssignale und erreichen, dass Ihr Mitarbeiter die Aufgabe erledigt und seine Ziele erreicht.

Aufgaben- und Beziehungsverhalten sind voneinander abhängig. Ihr klar sichtbares Führungsverhalten und Ihr Führungsstil sind immer eine Kombination aus Aufgaben- und Beziehungsverhalten. Aus diesen Kombinationen ergeben sich vier verschiedene Führungsstile. Dabei hängt die Wahl Ihres Führungsstils immer von der Selbstständigkeit des Mitarbeiters ab. Wenn der Mitarbeiter beispielsweise S1 in einer spezifischen Aufgabe ist, bedeutet das, dass der optimale Führungsstil für ihn F1 ist.