

# Grundlagen der Führung



Ihre Unterlagen zum Seminar

## Das Thema Mitarbeiterführung ist so alt wie die Menschheit oder sogar älter:

Jedes Wolfsrudel hat sein Leittier, Löwen sind nur erfolgreich bei der Jagd, wenn jedes einzelne Tier seine Aufgaben innerhalb der Gruppe wahrnimmt, und auch unsere Vorfahren werden auf das Kommando eines Anführers hin die Jagd auf den Mammut eröffnet haben.

Welche fatalen Folgen haben sich wohl ergeben, wenn diese angesichts eines Säbelzähntigers das Diskutieren mit Urlauten begannen - oder aber die eine Hälfte der Gruppe ergriff vor Schreck die Flucht, während sich ein paar Mutige - natürlich nun jedoch ohne Chance - dem Raubtier entgegenwarfen?

Jede Gruppe entwickelt Strukturen und fordert Führung. Ohne Führung ist sie entscheidungsunfähig und somit zum Misserfolg verdammt.

Über alle Epochen finden wir herausragende Führungspersönlichkeiten: Heerführer wie Alexander, Attila und Napoleon, Politiker wie Gandhi, Mao Tse Tung oder Kennedy und auch zahlreiche Schriftsteller, Philosophen o.ä., die jeder für sich unsere Welt ein wenig in seinem Sinne verändert haben.

Sie alle haben zwei Dinge gemeinsam:

- die Vision, das Bild von der Zukunft, welches das innere Feuer, den unbedingten Willen immer wieder entfacht und vor allem
- die Fähigkeit, ihre Mitmenschen vom Sinn und Nutzen ihrer Ziele zu überzeugen.

Wie sagte schon Augustinus:

*„Du kannst nur dort ein Feuer entfachen, wo die Flamme in Deinem Herzen lodert!“*

Führung beginnt also bei uns selbst.

## Führung bedeutet:

- andere in Richtung auf ein angestrebtes Ziel beeinflussen zu können
- eine Welt zu erschaffen, der die Menschen angehören wollen
- Schutz geben, Entwicklung ermöglichen

## Führungskraft werden bedeutet...

### - **Führungskompetenz erwerben:**

Die Führungskraft führt den Mitarbeiter systematisch in kleinen kontrollierten Schritten an seine Aufgaben heran; plant die Entwicklung des Mitarbeiters, gibt ihm zunächst Schutz und Unterstützung, um ihm im Zuge seiner weiteren positiven Entwicklung mehr Freiräume zu gewähren.

### - **Bereitschaft zur Delegation entwickeln:**

Die Führungskraft nimmt Abstand vom Grundsatz "Das muss ich selber machen...". Sie gibt dem Mitarbeiter nach und nach Gelegenheit, Aufgaben eigenverantwortlich zu übernehmen.

### - **Die Technik des Delegierens erlernen:**

Die Führungskraft wählt die Aufgaben angemessen aus und führt die Gespräche, indem sie die Aufgabe klar und umfassend beschreibt, die Kompetenz sicherstellt und die Verantwortung auf den Mitarbeiter auch de facto überträgt.

### - **Die Instrumente der Mitarbeiterführung einsetzen:**

Die Führungskraft führt Gespräche zur Zielvereinbarung, setzt Anreize durch Anerkennung oder hilft mit konstruktiver Kritik. Sie vermittelt Motivation und zeigt dem Mitarbeiter lohnenswerte Perspektiven auf.

### - **Seine Zeitplanung den neuen Erfordernissen anpassen:**

Die Führungskraft akzeptiert, dass ein Mitarbeiter zunächst eine unternehmerische (Zeit-) Investition darstellt und bezieht diesen in die Planung seiner beruflichen Aktivitäten mit ein; sie stellt Arbeitsabläufe sinnvoll um, damit eine regelmäßige Zusammenarbeit und turnusmäßige Reviews gewährleistet sind.

## Die innere Einstellung

Sie alle haben es sicherlich schon einmal erlebt:

Ihrem Chef wurde von oben eine Maßnahme aufgedrückt, die er nun Ihnen und den Kollegen „verkaufen“ muss: er versucht sie zu begeistern, die Sache wichtig oder gar schön zu reden, dabei wirkt er auf Sie jedoch eher komisch oder gar hilflos.

Wir sind keine Schauspieler - und wenn wir es dennoch versuchen, nimmt uns dieser Kraftakt wertvolle Energie und nur in den seltensten Fällen gelingt es uns dann, andere zu überzeugen.

So gibt es einige Grundvoraussetzungen, die in uns liegen sollten, um partnerschaftlich-kooperative Führung zu leben.

Führung heißt  
Vertrauen geben und leben

Persönliche Wertschätzung  
ist eine Grundlage kooperativer  
Führung

Die zwei Pole von Führung:  
1. Schutz geben  
2. Entwicklung ermöglichen  
1. geht vor 2.

Führung wird erwartet

Niemand kann andere Menschen gut führen,  
wenn er sich nicht ehrlich an deren Erfolgen zu freuen vermag.

Thomas Mann

## Führungsstile

### 1. Traditionelle Führungsstile (eindimensionale Stile)

Traditionelle Führungsstile beziehen sich auf eine einzige Verhaltensdimension. Die Führungskraft bewegt sich mit ihrem Verhalten zwischen zwei Polen. Die bekanntesten Führungsstile sind:

- Autoritär / Patriarchalisch
- Kooperativ / Partnerschaftlich / Demokratisch
- Laissez-faire / Gleichgültigkeitsstil

Unterscheidungsmerkmale:

- Wie werden Entscheidungen gefällt?
- Wie werden Anweisungen gegeben?
- Wie werden Informationen weitergegeben?
- Wie wird Kontrolle ausgeübt?
- Wie reagiert die Führungskraft auf das (richtige oder falsche) Verhalten der Mitarbeiter?
- Wie denkt die Führungskraft über ihre Mitarbeiter?
- Wie verhalten sich die Mitarbeiter ihrer Führungskraft gegenüber?
- Wie überzeugt, engagiert, aktiv sind die Mitarbeiter?

### 2. Zweidimensionale Führungsstile

Zweidimensionale Führungsstile orientieren sich an zwei Verhaltensdimensionen. Das bekannteste Modell ist das

- Grid-Modell von Blake/Mouton

Die beiden Verhaltensdimensionen lauten: Aufgaben- oder Leistungsorientierung und Beziehungsorientierung. Aus den jeweiligen Ausprägungen ergeben sich fünf Führungsstile. Die Wahl des jeweiligen Führungsstiles ist abhängig von den handelnden Personen und den gegebenen Rahmenbedingungen.

### 3. Dreidimensionale Führungsstile

Dreidimensionale Führungsstile erweitern die zweidimensionalen Modelle um eine weitere Verhaltensdimension. Dies könnten sein:

- Die Beteiligung (Partizipation) der Mitarbeiter an Entscheidungsprozessen (Rumpf)
- Die Effektivität der Führungskraft (Reddin)

### 4. Situative Führungsstile

Situative Führung bedeutet Anpassung des Führungsverhaltens an die jeweilige Situation, den Mitarbeiter und die Erfordernisse der Aufgabe. Denn: es gibt keinen Führungsstil, der in allen Situationen angewandt werden kann. Erfolgreiche Führungskräfte sind in der Lage, sich der Situation anzupassen. Sie verfügen über Handlungsalternativen und Führungsstil-Alternativen. Das bekannteste Modell ist das Reifegrad-Modell von Hersey/Blanchard (s. nächste Seiten)

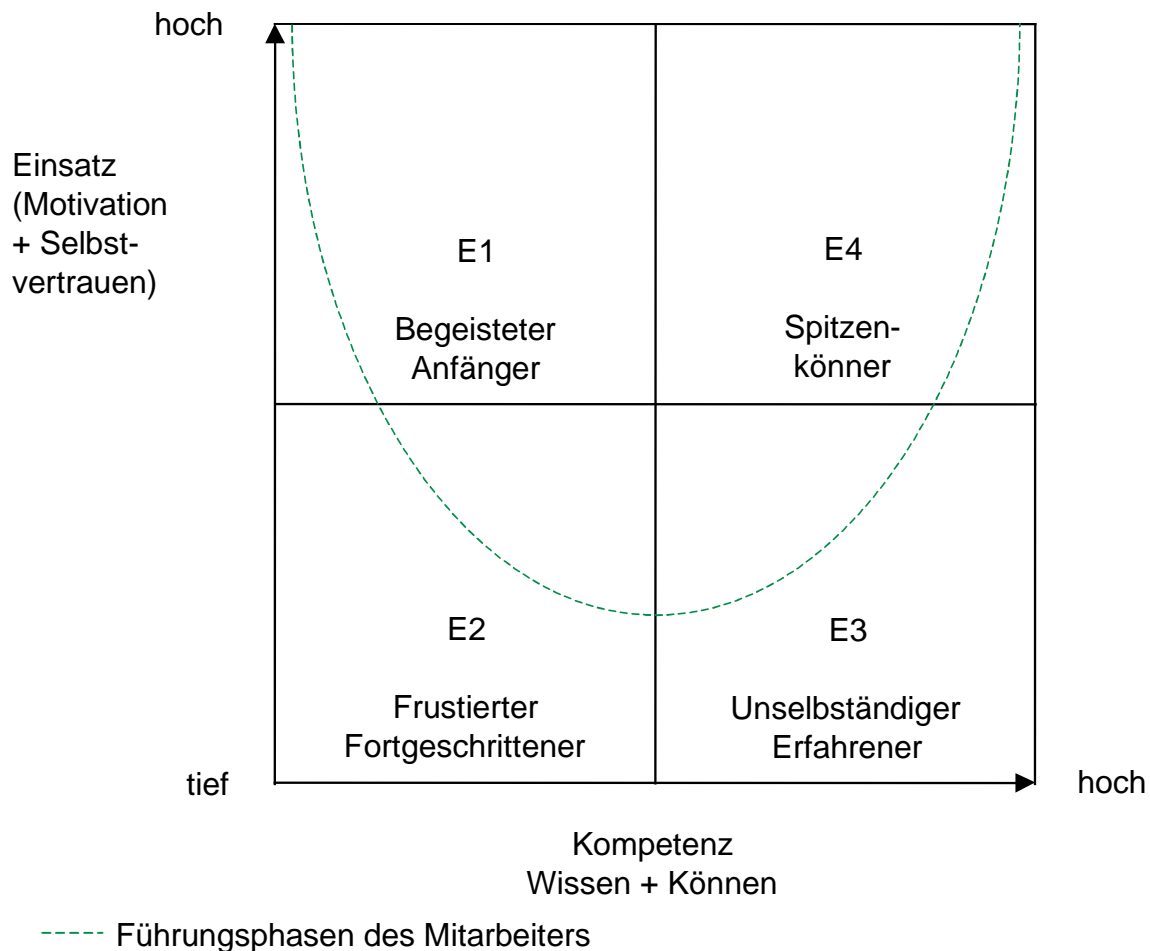
## Entwicklungsstufen beim Lernen Reifegrade beim Mitarbeiter

(nach Blanchard/Zigarmi: „01-Minuten-Manager-Führungsstile“)

Nach Blanchard beginnt ein neuer Mitarbeiter mit hoher Motivation und natürlich noch geringer Kompetenz (E1). Die anfängliche Euphorie verschwindet (E2), gleichzeitig nimmt die Kompetenz zu (E3). Nur wenn auch die Motivation mit zunehmender Kompetenz wieder zunimmt, wird der Mitarbeiter erfolgreich (E4).

Eine gute Führungskraft wird also versuchen, den Mitarbeiter möglichst direkt von E1 nach E4 zu führen.

Bei einem frühzeitigen Ausscheiden des Mitarbeiters (E1 oder E2) liegen i.d.R. Fehler bei der Auswahl oder der Führung des Mitarbeiters vor.



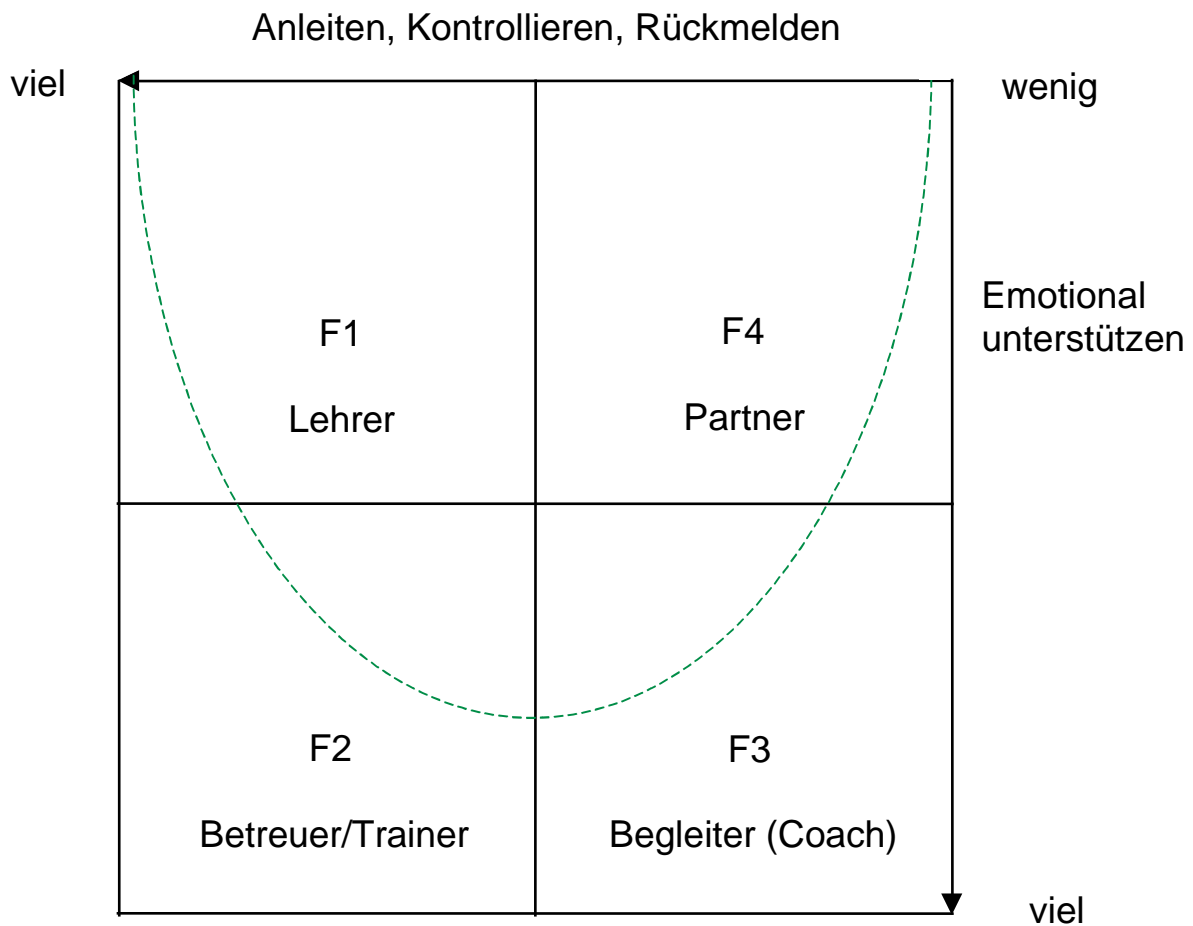
## Situatives Führen bezogen auf den Reifegrad des Mitarbeiters

(nach Blanchard/Zigarmi: „01-Minuten-Manager-Führungsstile“)

Die Entwicklung des Mitarbeiters erfordert analog der unterschiedlichen Reifegrade auch variables Führungsverhalten.

Vier Führungsstile sind die Antwort auf verschiedene Selbständigkeitsgrade:

1. Lenken / Anweisen
2. Anleiten / Überzeugen
3. Unterstützen / Beraten
4. Delegieren



----- Entwicklungsstand des Mitarbeiters

## Situatives Führen nach dem Reifegrad-Modell

(nach Blanchard/Zigarmi: „01-Minuten-Manager-Führungsstile“)

### F 1 Ein begeisterter Anfänger braucht Anleitung durch einen Lehrer

- Klare Ziele (wozu, für wen)
- Präzise Anleitung, Vormachen (wie)
- Nachprüfbare Erfolgskriterien
- Gewissenhafte Kontrolle anhand der Erfolgskriterien
- Anerkennung, Lob
- Korrektur

### F 2 Ein frustrierter Fortgeschrittener braucht Unterstützung durch einen Trainer

- Weiterhin Anleitung (wie F1, weniger, aber anspruchsvoller)
- Weiterhin Kontrolle (jedoch mehr Selbstkontrolle)
- Anerkennung, Korrektur und gegebenenfalls Kritik
- Verständnis und emotionale Unterstützung in Gesprächen
- Hinführen zur Problemlösung (Situation, Hintergründe, mögliche Folgen erfragen)
- Hinführen zur Problemlösung (Vorschläge erbitten, Lösungsmöglichkeiten erfragen und besprechen)
- Entscheidungen besprechen
- Verantwortliche Entscheidung bleibt bei der Führungskraft

### F 3 Ein Erfahrener, der unselbständig ist, braucht Beratung und Betreuung durch einen Coach

- Weniger Anleitung
- Weiterhin emotionale Unterstützung und Anerkennung
- Insbesondere Verständnis, Ermutigung und Rückenstärkung
- Besprechen der Hintergründe von Motivationshemmnissen
- Hinführen zur Problemlösung (Situation, Hintergründe, mögliche Folgen erfragen)
- Hinführen zur Problemlösung (Lösungsmöglichkeiten erfragen und besprechen)
- Hinführen zur Entscheidung und Verantwortung übergeben
- Bei unterschiedlichen Lösungsvorstellungen entscheidet der Mitarbeiter innerhalb vereinbarter Erfolgskriterien
- Kritik bei Fahrlässigkeit durch Besprechen des Verhaltens vor und nach komplexeren Aufgaben

### F 4 Ein Könnler braucht einen kollegialen Chef

- Eigene Aufgabenfelder
- Neue Ziele
- Gelegentliche Absprachen
- Entscheidungsfreiheit in seinem Vorgehen
- Persönliche Wertschätzung

Zum Könnler gehören gute Selbsteinschätzung, Selbstbewusstsein, Einsatz und Verantwortung.

**Management-by-Techniken**

Kriterien	Management by Objectives	Management by Delegation	Management by Exception
<b>Führungs-Aufgaben</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorgabe oder gemeinsames Erarbeiten von Zielen</li> <li>• Regelmäßige Gespräche zur Zielvereinbarung, Zielüberprüfung, Zielanpassung, Zielbeurteilung</li> <li>• Inhalt der Gespräche: Ziele</li> <li>• Die Maßnahmen hingegen legt der MA selbst fest!</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemeinsame Planung und Entscheidung</li> <li>• Delegation</li> <li>• Ergebniskontrolle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alle Nicht-Führungsaufgaben sind delegiert</li> <li>• Die FK greift nur in außergewöhnlichen Situationen steuernd ein</li> <li>• Innerhalb fixierter Toleranzgrenzen entscheidet der MA selbst</li> </ul>
<b>Vorteile / Chancen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entlastung der FK vom operativen Tagesgeschäft</li> <li>• Für die MA: Klarheit über die Aufgaben, Selbständiges Arbeiten, Handlungsfreiheit, Identifikation durch gemeinsam vereinbarte Ziele, hohe Motivation, fördert Kreativität und Vertrauen</li> <li>• Objektive Kriterien möglich für: Gehalt, Karriere, Weiterbildung etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entlastung der FK</li> <li>• Motivierte MA durch eigenverantwortliches, unabhängiges Handeln, Gestaltungsspielraum, Vertrauen</li> <li>• Leistungssteigerung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entlastung der FK von Routineaufgaben</li> <li>• schnelles, flexibles Handeln in Notfällen möglich</li> </ul>
<b>Nachteile / Risiken</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zunächst hoher Zeitaufwand für Gespräche, später Entlastung für die FK</li> <li>• FK muss Vorbild sein</li> <li>• Effektives Planungs- und Kontrollsystem nötig</li> <li>• Gefahr der Vernachlässigung der Gesamtzusammenhänge zugunsten individueller Ziele</li> <li>• Zielkonflikte möglich</li> <li>• In den unteren Hierarchien mit geringen Entscheidungsspielräumen oft keine Zielformulierung mehr, sondern nur noch Aufgabenaufstellung</li> <li>• Häufige Kontrolle kann demotivieren</li> <li>• Unter den MA entstehen Leistungsdruck und Konkurrenzdenken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oft kaum gemeinsame Entscheidungen, statt dessen nur Delegation</li> <li>• Überforderung der MA bei zu viel Delegation</li> <li>• Notwendige organisatorische Strukturen für Kommunikation und Kontrolle können erstarrt und demotivierend wirken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MA hat keinen Einfluss auf die Abfassung der Regelungen</li> <li>• Ausnahmesituation muss klar und nachvollziehbar definiert sein</li> <li>• Als Ausnahmesituation sind meist negative Ergebnisse / Misserfolge festgelegt; der MA erfährt dann Kontrolle und Eingreifen der FK als demotivierend</li> <li>• MA ist ausgeschlossen von der Bearbeitung anspruchsvoller Aufgaben</li> <li>• Unterdrückung von Kreativität, Initiative, Verantwortungsgefühl</li> </ul>

**Anleiten nach der 4-Stufen-Methode**

<p><b>I. VORBEREITEN</b></p> <p>A Material und Mittel bereitstellen</p> <p>B Lernziel nennen und im Gesamtzusammenhang besprechen (wozu?)</p> <p>C Vorkenntnisse Klären</p> <p>d Weiteren Ablauf Besprechen</p>	<p><b>II. ERKLÄREN UND VORMACHEN</b></p> <p>a Erklären: Wozu - Erfolgskriterien - was - für wen - wie - womit</p> <p>b in kleinen Schritten vormachen</p> <p>c Lernhilfen geben</p> <p>d Wesentliche Punkte erfragen, besprechen und noch mal herausstellen</p>	<p><b>III. SELBST TUN LASSEN</b></p> <p>a Selber machen lassen und bestärken, loben</p> <p>b Fehler korrigieren</p> <p>c Wiederholen lassen</p> <p>d Anerkennung geben</p> <p>e Weitere Kontrolle, Rückmeldungen und Hilfen ankündigen und absprechen</p>	<p><b>IV. SELBSTÄNDIG ANWENDEN LASSEN</b></p> <p>a Selbständig machen lassen</p> <p>b Regelmäßig kontrollieren (vor allem, um ihn bei guten Leistungen zu erwischen)</p> <p>c Anerkennung</p> <p>d Korrektur, falls nötig</p> <p>e Weitere Möglichkeiten, neue Aufgaben aufzeigen</p>
---	---	---	---

## Führungsinstrumente

### Rückmeldungen als Führungsinstrument

- Wozu?
- Um gewünschtes Verhalten zu verstärken und nicht gewünschtes Verhalten zu korrigieren
  - Um Weiterentwicklung und Lernen zu fördern
  - Um Beziehungen zu klären
  - Um Selbstwahrnehmung, Selbsteinschätzung und Eigenverantwortlichkeit zu fördern

Für wen?

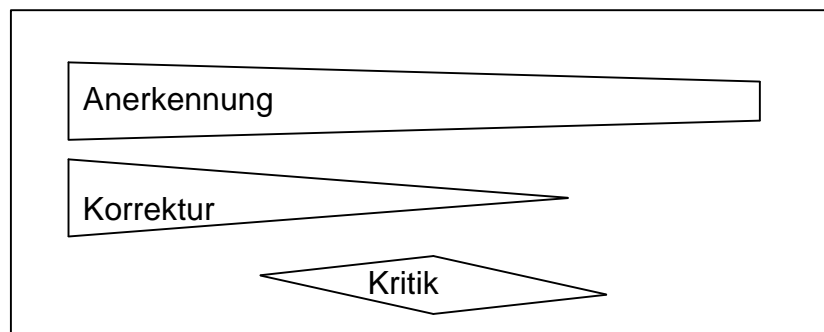
E1

E2

E3

E4

Was?



Erfolgskriterien (Wie sollen gute Rückmeldungen sein?)

- angekündigt und abgesprochen
- sofort, zeitnah und/oder regelmäßig
- detailliert beschreibend zu konkret beobachtetem Verhalten
- sinnvollerweise mit einer Verhaltensanalyse (vor allem Positiv-Analyse) und weiterer oder neuer Zielorientierung

Feedbackregeln beachten!

### Lob / Anerkennung

- Angekündigt und abgesprochen
- Sofort, zeitnah und/oder regelmäßig
- Detailliert beschreibend zu konkret beobachtetem Verhalten
- Mitarbeiter bei guten Leistungen „erwischen“ und sie loben
- Nicht nur Spitzenleistungen, sondern auch gute Dauerleistungen anerkennen
- Freude zeigen und Anerkennung ausdrücken
- Danach Pause zum Annehmen, zum Nachfühlen und Genießen
- Abschluss mit Blickkontakt, eventuell mit körperlicher Geste und „... weiter so...“

## Tadel / Kritik

Nur zu veränderbarem Verhalten, hauptsächlich bei Nachlässigkeit, Fahrlässigkeit und Motivationsproblemen.

- Angekündigt und abgesprochen
- Sofort, zeitnah (damit sich kein Ärger aufstaut)
- Detailliert beschreibend zu konkret beobachtetem Verhalten
- Eigene Gefühle als Ich-Botschaft zeigen (Enttäuschung, Unmut, Ärger, Verunsicherung ...)
- Wichtig: Kritik und Gefühl bezieht sich auf das Verhalten, nicht auf den Menschen!
- Zeit geben zum Verdauen, damit der Mitarbeiter wahrnehmen und nachfühlen kann. Rechtfertigungen freundlich abbrechen ("Sie können mir Ihre Situation gleich erklären, erst mal möchte ich aber, dass Sie sich Zeit lassen, das Gesagte zu verdauen.")
- Nach der Pause die eigene grundsätzlich positive Grundhaltung dem Mitarbeiter gegenüber zum Ausdruck bringen
- Klären, wie die kritisierte Situation entstanden ist, welche Hintergründe den Mitarbeiter belasten
- Mitarbeiter beraten, Verhaltensalternativen erarbeiten und vereinbaren; aber ggf. auch: Konsequenzen?
- Abschluss mit Blickkontakt, eventuell mit körperlicher Geste und freundlicher Aufforderung, so weiterzumachen, wie es seinem Leistungsstand entspricht

## Korrektur

- Angekündigt
- Sofort
- Falsche Einschätzung oder Fehler selber eingestehen: "Ich habe da etwas falsch eingeschätzt...", "Ich habe es nicht ausführlich erklärt..."
- (Verantwortung für das Scheitern von E1 und E2 Mitarbeitern liegt meistens bei der Führungskraft, die den Mitarbeiter nicht optimal eingesetzt und/oder angeleitet hat)
- Gegebenenfalls Rückmeldung (wie oben) geben
- Auf jeden Fall Auftrag sorgfältiger absprechen, Anleitung für Mitarbeiter verständlicher gestalten oder angemessene Aufgabe geben
- Nächstes Überprüfen und Rückmelden ankündigen

## Klassische Führungsaufgaben

- Ziele vereinbaren
- Delegieren
- Motivieren: Anerkennung und Kritik

## Weitere Führungsaufgaben

- Mitarbeiter auswählen, beurteilen, fördern
- Problemfindungen initiieren
- Planen (lassen)
- Entscheiden (lassen)
- Koordinieren, Organisieren
- Kommunizieren
- Kontrollieren

## Denk-Anstöße:

Welche Führungsaufgaben sind delegierbar? Welche nicht?

Inwieweit haben sich die Führungsaufgaben in der heutigen Zeit verändert?

Welche neuen Anforderungen werden künftig an Führungskräfte gestellt aufgrund

- des immer schnelleren Wissenszuwachses?
- der immer komplexer werdenden Umwelt?
- der zunehmenden Konkurrenz?
- der steigenden Bedeutung der Kundeorientierung?
- der immer flacher werdende Hierarchien?
- der Zunahme von Teamarbeit?
- der zunehmenden Globalisierung und Internationalisierung?
- des Wertewandels in der Arbeitswelt?
- unvorhersehbarer Ereignisse?

## Anforderungen an Führungskräfte

- Führungs- und Sozialkompetenz
  - Kommunikationsfähigkeiten, Konfliktmanagement
  - Aktives Zuhören, Respektvoller Umgang auch bei unterschiedlichen Meinungen
  - emotionale Intelligenz, Herzensbildung, Gedanken und Gefühle wahrnehmen können
  - Konstruktive Arbeitsbeziehungen knüpfen und langfristig tragbare Kontrakte herstellen
  - Teamentwicklung, Teamsteuerung, Führungsverhalten
  - Mitarbeiterführung von den Visionen bis zur Umsetzung
  - Unternehmerisches Denken und Handeln, ganzheitliches Denken
  - usw.
- Selbstkompetenz
  - Lernfähigkeit, Disziplin, Eigeninitiative, Selbstmotivation, Selbstbewusstsein
  - Sensibilität für Situationen und Gefühle, Authentizität
  - Flexibilität, offen für Veränderungen, Freiheit von Programmen und Mustern
  - Eigene Stärken und Schwächen reflektieren und realistisch einschätzen können
  - usw.
- Methodenkompetenz
  - Sich selbst neues Fachwissen oder Arbeitsmethoden aneignen können
  - Komplexe Themen oder Sachverhalte strukturieren und zielorientiert vorgehen können
  - Wichtiges von Unwichtigem trennen können, effektiv und effizient arbeiten
  - usw.
- Fachkompetenz
  - Fachwissen besitzen und situationsgerecht umsetzen können
  - Wissen über Abläufe, Prozesse und Handlungsmöglichkeiten besitzen
  - Probleme erkennen, analysieren und Lösungsmöglichkeiten entwickeln können
  - Neues Wissen einordnen, verknüpfen und bewerten können
  - usw.

## Entscheidung - Verantwortung - Arbeit

Entscheidungen der FK sieht der Mitarbeiter als:

- „Deine Entscheidung“
- „Deine Verantwortung“
- „Deine Arbeit“

Entscheidet der Mitarbeiter mit, sieht er:

- „Meine Mitentscheidung“
- „Meine Mitverantwortung“
- „Meine Mitarbeit“

## Delegieren - Grundlagen

Aufgaben, die ähnlich immer wieder getan werden müssen, sind delegierbar.

Situation: Sie haben zwar Mitarbeiter, tun aber trotzdem noch (zu)viel selbst.  
Problem: Sie vergeuden Zeit und gefährden die Motivation Ihrer Mitarbeiter.  
Ziel: Zeit gewinnen für Wesentliches, Mitarbeiter entwickeln und motivieren.

### Mögliche Lösungen:

- Rechtzeitig delegieren: oft delegiert eine Führungskraft erst unter Druck und in Eile. Wenn es dann schief geht, hört man: „Ich mache eben doch besser alles selbst!“
- Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung delegieren. Nur so kann der Mitarbeiter selbständig arbeiten, nur so sind Sie entlastet.
- Anfangsfehler tolerieren, auf Perfektion verzichten: geben Sie dem Mitarbeiter Zeit, die neue Tätigkeit zu trainieren; wenn Sie dies nicht tun, machen Sie die Arbeit bald wieder selbst.
- Soviel Kontrolle wie nötig, sowenig wie möglich (Zielerreichung, Termine, Ausführung). Je öfter der Mitarbeiter bewiesen hat, dass er gut arbeitet, desto weniger Kontrollen braucht er. Optimal: nur Zielerreichungskontrolle
- Entwickeln, schulen Sie Ihre Mitarbeiter. Das entlastet Sie später als Führungskraft und verbessert Ihre Ressourcen.
- Akzeptieren Sie keine Rückdelegation.

## Das Delegationsgespräch

Was soll in welchem Umfang an wen, wie und warum delegiert werden?

**Aufgabe  
Kompetenz  
Verantwortung**

A, K und V gleichmäßig delegieren!

- Vorbereitung: Aufgabe präzise formulieren/abgrenzen.
- Mitarbeiter vorinformieren/einladen.
- Ruhigen Gesprächsort wählen; möglichst über Eck, Enface-Position vermeiden.
- Gespräch positiv beginnen, z.B. durch Anerkennung an Mitarbeiter für seine Leistungen
- Ist-Zustand / Ziel / Zweck / Aufgabe aus Sicht der Führungskraft nennen.
- Den Mitarbeiter um dauernde Übernahme bitten. Nutzen für Mitarbeiter formulieren.
- Akzeptanz erfragen. Bedingungen für Annahme der Delegation.
- Mitarbeiter fragen, wie er die Aufgabe anpacken werde (beide Partner bringen Lösungselemente). Dies erhöht die Motivation.
- Dialog, nicht Monolog!
- Wichtiges schriftlich festhalten!
- Nicht zu viele Details erklären; vorerst nur Überblick geben.
- Ausbildungsschritte transparent machen, visualisieren.
- Feedback erbitten - Feedback geben.
- Konkreten Weg festlegen: Zwischenschritte, Teilziele (wer tut was bis wann?).
- Erfolgskriterien festlegen.
- Freiräume festlegen, in Abhängigkeit von Schwierigkeit und Wichtigkeit der Aufgabe und vom Entwicklungsstand des Mitarbeiters.
- Für Akzeptanz danken.



# HAGAR

DER SCHRECKLICHE

