

## So erschließen Sie das volle Leistungspotenzial Ihrer Mitarbeiter

### – zwölf Regeln für die effiziente Führung eines Mitarbeitergesprächs

#### Es ist immer mehr drin!

Der Mensch aktiviert im Arbeitsalltag im Durchschnitt höchstens 20 Prozent seines Leistungspotenzials.

Wenn er nicht von Zeit zu Zeit aus seiner Komfortzone herausgeführt wird und plötzlich zu Leistungen fähig ist, die man ihm vorher nie zugetraut hat.

Das Mitarbeitergespräch ist eines der effektivsten und wertvollsten Führungsinstrumente. Aber nur, wenn Sie als Vorgesetzter die Regeln beherrschen und sich dafür Zeit nehmen, statt im Sog des Tagesgeschäftes abzusaufen.

**An beidem – Zeit und Beherrschung der Regeln – mangelt es heute in der täglichen Führungspraxis.**

*Setzen Sie sich Ziele für die Dauer des Gesprächs und für das Ergebnis!*

Wie sieht Ihr Arbeitsalltag aus? Viele Manager verbringen ihre wertvolle Zeit mit:

- Administration
- Arbeiten, die der Mitarbeiter selbst erledigen müsste
- Meetings
- Reports
- internen Grabenkämpfen
- Selbstdarstellungs-Ritualen

**Das frisst Energie!** Für zwei entscheidende Aufgaben nimmt sich der Manager dabei zu wenig Zeit: **Dem Kontakt zu seinem Kunden und die Führung – das Coaching seiner Mitarbeiter.**

Die Mehrzahl der Mitarbeiter arbeiten weit unter ihrem Leistungsvermögen. Sie merken es aber nicht. In jedem Mitarbeiter liegen immense Leistungsreserven brach weil sie keiner aktiviert. Jeden Tag verliert Ihr Unternehmen harte Euros!

Mitarbeiter fragen sich manchmal, für was braucht man einen Vorgesetzten? Sie fragen zu Recht. Der Mitarbeiter braucht keinen Besserwisser oder Aufdecker von Fehlern. Der Mitarbeiter hat ein moralisches Recht auf einen Manager, der ihn dabei unterstützt, sein volles Leistungspotenzial zu erschließen und damit noch erfolgreicher zu werden.

**Diese leicht in der Praxis umsetzbaren Regeln unterstützen Sie, das Mitarbeitergespräch noch effektiver zu gestalten.**

#### Regel 1: Wahl des geeigneten Gesprächsortes

Rahmenbedingungen und Umgebung spielen eine bestimmende Rolle. Es muss nicht immer nur das Büro sein. Die Gefahren sind der unaufgeräumte Schreibtisch und permanente Störungen. Wählen Sie auch einmal einen neutralen Ort, hier können Sie



**Hans Fischer,**

Inhaber der Hans-Fischer-Seminare, ist seit 1991 ein Begriff im Bereich des beratungsintensiven Vertriebs.

Er profitiert von seiner langjährigen Praxiserfahrung als Verkäufer und Manager in multinationalen Unternehmen.

Er ist Autor zahlreicher Veröffentlichungen, in denen er sich kritisch und in deutlicher Sprache mit Führungssystemen, Geschäftskonzepten und Verkaufsstrategien auseinandersetzt.

St.-Wendelin-Str. 9  
86932 Pürgen  
Telefon 08196/99 82 10  
Telefax 08196/99 82 12  
Mobiltelfon 0172/393 80 22  
www.fischerseminare.de  
hans.fischer@fischerseminare.de



*Zeigen Sie Interesse an Ihren Mitarbeitern!*

sich mit Ihrem Mitarbeiter ungestört unterhalten. Eine ideale Gelegenheit ist ein gemeinsam verbrachter Außendiensttag. Wenn Sie das Gespräch in einem Restaurant oder einem Café führen, achten Sie auf ein ruhiges, ungestörtes Plätzchen.

Führen Sie das Gespräch in Ihrem Büro,

- dann ist Ihr Schreibtisch aufgeräumt
- die für das Gespräch relevanten Dokumente liegen griffbereit
- das Telefon ist umgeleitet
- kein Störenfried steckt den Kopf zur Tür rein
- Sie signalisieren mit Ihrer Körpersprache, dass Ihre volle Konzentration Ihrem Mitarbeiter gilt.

### Regel 2: Sorgfältige Vorbereitung

Beschaffen Sie sich alle für das Gespräch aussagefähigen Zahlen, Unterlagen und Berichte.  
**Sie müssen optimal vorbereitet sein.**

Für ein Kurs-Korrekturgespräch brauchen Sie:

- die Umsatzentwicklung der letzten Monate
- die aktuell bearbeiteten Projekte
- Plan-Ist-Vergleiche
- Prognosen
- Aktivitäten-Reports der letzten sechs Monate

**Setzen Sie sich Ziele für die Dauer des Gesprächs und für das Ergebnis!**

### Regel 3: Vermeiden Sie Zeitdruck

**Ein gehaltvolles und konstruktives Gespräch braucht seine Zeit.**

Planen Sie zwei Stunden dafür ein. Ihr Mitarbeiter soll das Gefühl bekommen, dass Sie sich Zeit für ihn nehmen. Wenn Sie unter Zeitdruck stehen, vermitteln Sie Ihrem Gegenüber, dass Sie den Vorgang schnell abhandeln wollen. Dann haben Sie schon verloren.

Gehen Sie klar strukturiert vor und lassen Sie den Mitarbeiter spüren, dass Sie genau wissen, was Sie wollen. Vermeiden Sie kumpelhafte Plaudereien. Nennen Sie klar und unmissverständlich den Grund des Gesprächs.

### Regel 4: Versetzen Sie sich in die Lage Ihres Mitarbeiters

Empathie und emotionale Intelligenz ist für einen Manager 100 mal mehr Wert als seine Intelligenz, Rhetorik und Fachwissen.

Fragen Sie sich bei der Vorbereitung des Mitarbeitergesprächs:

- Was würden Sie denken, wenn Sie von Ihrem Vorgesetzten zu einem Mitarbeitergespräch eingeladen werden?
- Was wären Ihre Erwartungen und Wünsche?
- Was wären Ihre Befürchtungen?
- Zu welchen Rechtfertigungen würden Sie greifen?
- Mit welchen Argumenten würden Sie sich präparieren?

### Regel 5: Hören Sie exzellent zu

Hier üben Sie eine Vorbildfunktion aus! Zuhören ist eine spürbare Form von Respekt. Zeigen Sie Geduld. Geben Sie Ihrem Mitarbeiter genügend Zeit, sich zu artikulieren. Unterbrechen Sie nicht und hinterfragen Sie, damit Sie auch zu 100 Prozent verstanden haben.

Zeigen Sie Respekt vor der Meinung Ihres Mitarbeiters, auch wenn Sie diese nicht teilen. So ist Ihr Mitarbeiter besser in der Lage, sich auch mit Ihrer Meinung objektiv auseinander zu setzen und keine Abwehrreaktionen

zu produzieren. Er wird sich mit Ihren Empfehlungen eher beschäftigen. Wie bei einem guten Verkaufsgespräch aktivieren Sie Ihren Mitarbeiter, sich zu öffnen – Sie wollen ja wissen, was ihn wirklich bewegt.

### Regel 6: Zeigen Sie Interesse an seiner Person

Der Mitarbeiter soll spüren, dass Sie ihn nicht nur deshalb schätzen, weil er ein Leistungsträger ist. Sie nehmen ihn auch als Persönlichkeit an.

In dem anderen Fall soll der Mitarbeiter registrieren, dass Sie zwar seine Leistung nicht akzeptieren, ihn aber als Persönlichkeit respektieren.

Dazu gehört, dass Sie erfahren, was der Mitarbeiter für Hobbys hat, welche Rolle er außerhalb des Unternehmens einnimmt und wie seine Zielsetzung aussieht.

- Plant er besondere Anschaffungen?

**Das ist der Schlüssel zur wirksameren Motivation.** Sprechen Sie offen mit ihm über seine Wünsche und zeigen Sie ihm, wie er diese erfüllen kann. Machen Sie gemeinsam mit ihm einen Aktionsplan zum Erreichen seiner Ziele.

### Regel 9: Sagen Sie Ihrem Mitarbeiter klar und deutlich, wie Sie ihn beurteilen und was Sie von ihm wollen

Wenn Sie mit seiner Besuchsaktivität nicht zufrieden sind, sagen Sie ihm, welchen Besuchsschnitt Sie von ihm erwarten.

Wenn Sie mit seinem administrativen Verhalten nicht zufrieden sind, sagen Sie ihm, was Sie nicht mehr tolerieren werden. Machen Sie ihm den Hintergrund Ihres Feedbacks transparent.

*Nur gut informierte Mitarbeiter treffen die richtigen Entscheidungen.*

### Regel 7: Lernen Sie seinen Standpunkt kennen

- Wie ist seine Vorstellung über seine Tätigkeit?
- Wie beurteilt er seine Leistung?
- Wie schätzt er sein Potenzial ein?
- Identifiziert er sich mit dem Unternehmen?
- Kennt er die Unternehmensziele?
- Wie vertragen sich die Unternehmensziele mit seiner persönlichen Zielplanung?
- Verfügt er über die Informationen, um die richtigen Entscheidungen für seine Arbeitswelt zu treffen?

Nur gut informierte Mitarbeiter treffen die richtigen Entscheidungen.

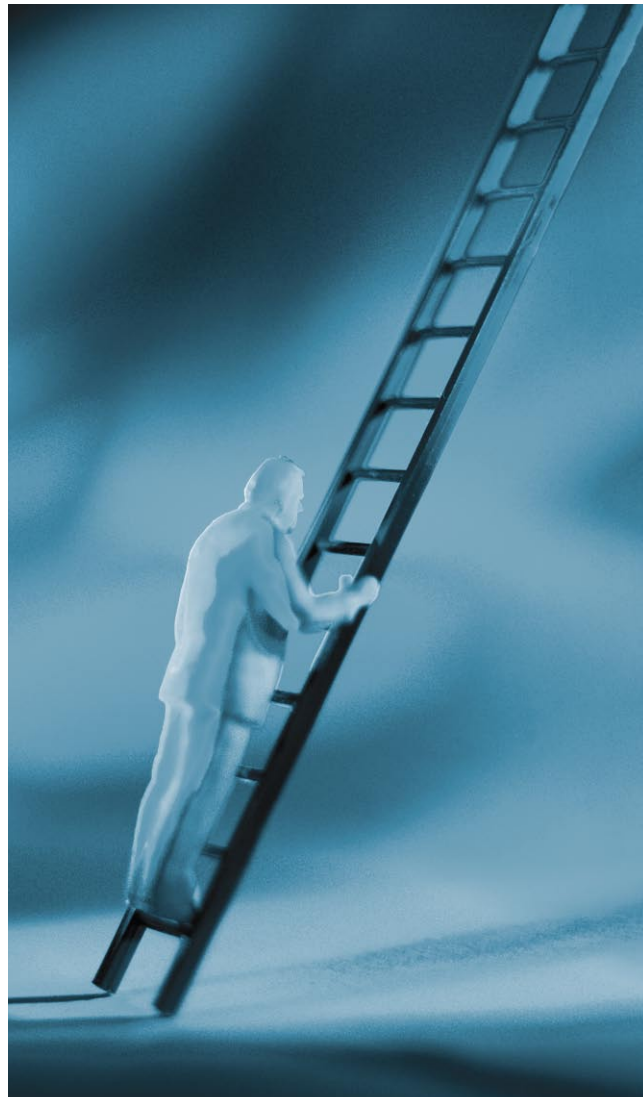
### Regel 8: Finden Sie heraus, was er will

- Was sind seine beruflichen Ziele?
- Was möchte er in seiner Position erreichen? Möchte er vorrangig Geld verdienen oder interessiert er sich auch für eine positionelle Verbesserung?

**Mitarbeiter, deren Ambitionen nicht erkannt werden, verlassen das Unternehmen.**

Da Sie den Mitarbeiter nur ganzheitlich betrachten können, sollten Sie erfahren, welche privaten Vorhaben er plant.

- Will er eine Immobilie erwerben?



Informieren Sie ihn über die Zusammenhänge. Dann versteht er Ihre Entscheidungen besser.

Sagen Sie mit der gleichen Selbstverständlichkeit, was Sie an Ihm schätzen. Kritisieren kann jeder – Anerkennung sprechen nur die starken Vorgesetzten aus. Der alte Spruch: „Nicht geschimpft ist genug gelobt.“ ist was für Stehengebliebene.

Artikulieren Sie sich präzise: „Herr Müller, mir gefällt Ihre selbständige und eigenverantwortliche Arbeitsweise bei der Bearbeitung von Reklamationen.“



*Mit Mut und Selbstvertrauen wird Ihr Mitarbeiter schneller sein Ziel erreichen.*

### Regel 10: Machen Sie keine Zusagen und Versprechungen, die Sie nicht halten können

Handeln Sie konsequent nach dem Motto: „Wenig versprechen und alles halten.“ Lassen Sie sich keine Zusagen entlocken, die Sie alleine nicht entscheiden können – auch wenn es um eindeutig sinnvolle Maßnahmen geht. Selbst eine vage formulierte Zusage animiert Ihren Mitarbeiter, dies als eine Entscheidung aufzufassen.

Zuverlässigkeit ist eines Ihrer wichtigsten Attribute, sie darf durch nichts erschüttert werden. Jeder Ihrer Mitarbeiter will einen zuverlässigen Vorgesetzten.

### Regel 11: Ermutigen Sie Ihren Mitarbeiter

Zeigen Sie ihrem Mitarbeiter, dass Sie an ihn glauben und sprechen Sie ihm Ihr Vertrauen aus. Zeigen Sie ihm, dass Sie davon überzeugt sind, dass er das im Gespräch vereinbarte Ziel mit Ihrer Unterstützung erreichen wird. Damit stabilisieren Sie sein Selbstbewusstsein und er wird sicherer sein Ziel erreichen. Mit Mut und Selbstvertrauen wird Ihr Mitarbeiter schneller sein Ziel erreichen. Mit Druck und Misstrauen ist der Misserfolg sicher.

### Regel 12: Behandeln Sie Ihren Mitarbeiter so, als würde er bereits die erwünschten guten Eigenschaften besitzen

Sie werden überrascht sein, wie zuverlässig das funktioniert!

**Nahezu alle Menschen nutzen im Berufsalltag nur 20% der Kräfte, über die sie verfügen.** Aus dem restlichen Potenzial werden die schlummernden Fähigkeiten erst dann aktiviert, wenn eine besondere Herausforderung gegeben ist.

Wenn Sie so tun, als wäre Ihr Mitarbeiter bereits auf dem Weg der Zielerreichung, bringen Sie ihm in einen positiven Zugzwang.

Er wird alle Ressourcen mobilisieren, damit er Sie nicht enttäuscht. Die Wahrscheinlichkeit ist jetzt sehr hoch, dass Ihr Mitarbeiter sein volles Leistungspotenzial ausschöpft. Und genau das wollen Sie.

- Corporate Design
- Geschäftspapiere
- Prospekte · Kataloge
- Anzeigen · Flyer · Plakate
- Newsletter · Zeitschriften
- Buch- und CD-Cover
- Webdesign

**grafikdesign nadine schenkl**  
Bachstraße 2 · 86944 Oberdiessen  
Telefon 0 82 43/99 34 90  
Mobil 01 75/46 10 337  
n.schenkl@design-sn.de  
[www.design-sn.de](http://www.design-sn.de)



**grafikdesign**  
nadine schenkl