



Daniela Oldenburg

MITARBEITERFÜHRUNG  
MIT TOPOINEX

MITARBEITERORIENTIERTE  
UNTERNEHMENSFÜHRUNG



© 2019 TRIGEMIS Verlag

Erste Auflage 2019

Umschlaggestaltung, Illustration und Satz: Mirko Schieder

Lektorat, Korrektorat und Titelfoto: Maïke Hochstein

Druck und Bindung: mybuchdruck, Berner Straße 38, 60437 Frankfurt

Verlag: TRIGEMIS GmbH, Rimpfing

ISBN Hardcover: 978-3-948044-03-9

ISBN e-Book (EPUB): 978-3-948044-04-6

ISBN e-Book (KINDLE): 978-3-948044-05-3

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und des Autors unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Daniela Oldenburg

MITARBEITERFÜHRUNG  
**MIT TOPOINEX**

---

MITARBEITERORIENTIERTE  
UNTERNEHMENSFÜHRUNG



# INHALTSVERZEICHNIS

## Vorwort

### Erster Teil: Mitarbeiterorientierte Unternehmensführung

1	Was ist Mitarbeiterführung?.....	3
2	Lernen Sie als Chef, sich selbst zu führen.....	7
	Seien Sie Ihren Mitarbeitern gegenüber loyal.....	9
	Verzeihen Sie Fehler.....	10
	Seien Sie nicht nachtragend.....	11
	Seien Sie fair und gerecht im Umgang mit Ihren Mitmenschen und -arbeitern .	12
	Halten Sie sich nicht für etwas Besseres: „Ich Chef, du nix“ .....	13
	Treffen Sie Entscheidungen.....	14
3	Mitarbeiter sind das Kapital Ihres Unternehmens.....	17
4	Bringen Sie Empathie mit in Ihr Unternehmen.....	23
	Empathie erlernen oder verstärken.....	26
	Schulen Sie Ihre Selbsterkenntnis.....	26
	Achten Sie auf Ihre eigenen Gefühle und Emotionen.....	27
	Sprechen Sie die (Streit-)Situation mit den Beteiligten durch.....	28
	Beobachten Sie Ihre Mitmenschen/Ihre Mitarbeiter einmal ganz bewusst.....	29
	Meditieren Sie doch mal.....	30

5	Führen Sie mehr mit dem Herzen als mit dem Verstand.....	33
	Was bedeutet es aber nun ein Arbeitgeber mit Herz zu sein?.....	35
6	Hören Sie Ihren Mitarbeitern zu .....	41
7	Wertschätzen Sie Ihre Mitarbeiter.....	49
8	Haben Sie schon mal in die Augen Ihrer Mitarbeiter geschaut?.....	57
9	Stellen Sie einen attraktiven Arbeitsplatz zur Verfügung .....	61
10	Vertrauen Sie Ihren Mitarbeitern.....	69
11	Die Guten im Unternehmen fördern .....	75
	Und wie erkenne ich jetzt die Guten im Unternehmen? .....	78
	Und wie kann ich einen Mitarbeiter fördern?.....	79
	Was aber machen wir mit den nicht so Guten im Team?.....	82
12	Üben Sie keinen Druck auf Ihre Mitarbeiter aus .....	85
	Doch wie finden Sie heraus, ob Ihr Team unter (enormem) Stress leidet?.....	89
	Wie kann ich als Arbeitgeber gut für mein Team sorgen?.....	90
	Und wie lerne ich mit Stress besser umzugehen, ohne ihn an das Team weiterzugeben?.....	92
13	Wenn dann doch mal Kritik geübt werden muss.....	95

14	Die junge Generation der Arbeitnehmer: Bedrohung? Chance? Oder alles Quatsch?.....	105
	Und nun? Ist die neue Generation denn wirklich so schlimm?.....	107
15	Seien Sie ein gut gelaunter Chef.....	111
16	Seien Sie als Arbeitgeber flexibel .....	119
17	Halten Sie das gesprochene Wort .....	125
18	Seien Sie auch mal anders als andere Chefs.....	131
19	Auch der Chef braucht mal Hilfe.....	139
20	Mein Resümee.....	145

Zweiter Teil:  
Mitarbeiterführung mit  
TOPOINEX

21	Was ist eigentlich TOPOINEX?.....	149
22	Wozu dient TOPOINEX?.....	155
23	Einführung in das personendiagnostische Verfahren .....	159
	Charakterzüge.....	160
	Die horizontale Achse.....	160
	Die vertikale Achse.....	160
	Verstärkte Ausprägung einzelner Pole .....	162
24	Mitarbeiterführung mit TOPOINEX.....	173
25	Der Einsatz von TOPOINEX bei der Mitarbeiterfindung.....	185
26	Der Einsatz von TOPOINEX bei Konflikten im Team.....	193
27	Der Einsatz von TOPOINEX zur Aufgabenverteilung im Team.....	201
28	Der Einsatz von TOPOINEX bei Kritik- oder Feedbackgesprächen.....	211
29	Der Einsatz von TOPOINEX bei Veränderungen im Unternehmen oder bei der Einführung neuer Projekte.....	219
30	Der Einsatz von TOPOINEX zur Kommunikationsförderung der Mitarbeiter.....	229

31	Mit TOPOINEX die Stärken der Mitarbeiter fördern.....	237
32	Mit TOPOINEX die richtigen Fortbildungsmethoden für Ihre Mitarbeiter finden.....	243
33	Mit TOPOINEX den passenden Hund für das Team finden.....	251
34	Was müssen Sie tun, um mit TOPOINEX zu arbeiten?.....	265

Auch im Trigemis Verlag erschienen

Anhang: Was ist TOPOINEX®?





## VORWORT

Mein Name ist Daniela Oldenburg und ich bin Steuerberaterin und Business-Coach von Beruf. Der Steuerberater ist einer der schönsten Berufe, die ich kenne. Wir haben den ganzen Tag mit Menschen zu tun. Dabei erzählen uns die Mandanten nicht nur die steuerlichen Dinge, sondern oft auch alles, was sie sonst in ihrem Leben bewegt: beruflich und auch privat. Wir sind also über die Steuerberatung hinaus enger Vertrauter und auch Ratgeber im beruflichen Fortkommen oder in Entscheidungsfindungen.

Im Laufe der Jahre hat sich mein Interesse am Menschen immer mehr ausgeprägt. Ich kann den Kunden nicht nur in steuerlichen Angelegenheiten zur Seite stehen, ich kann ihnen auch noch etwas Gutes tun, indem ich sie zum Beispiel in beruflichen Angelegenheiten berate oder coache und sie so wieder mehr Spaß und Freude in ihrem Job verspüren. Das stimmt nicht nur meine Kunden glücklich, sondern auch mich. Genau aus diesem Grund bin ich nicht nur Steuerberaterin, sondern auch Business-Coach.

Ein weiteres spannendes Thema ist die Mitarbeiterführung. 15 Jahre meines Arbeitslebens habe ich im Angestelltenverhältnis gearbeitet. Vieles, was ich mit meinen Vorgesetzten erlebt habe, war sehr positiv. Einiges aber auch nicht und das wollte ich als Chefin unbedingt besser machen. Aus damaliger Sicht im Angestelltenverhältnis erschien mir alles so klar und einfach. Ich wusste genau, dass ich bestimmte Dinge anders, ja, sogar besser machen würde. Doch kaum hatte ich mich selbständig gemacht und die ersten Mitarbeiter beschäftigt, war es auf einmal gar nicht mehr so einfach.

Was war passiert? Ich sah die Dinge aus einer völlig neuen Perspektive, nämlich aus Sicht des Firmeninhabers und nicht mehr aus Sicht des Angestellten. Eine Sichtweise, die ich so bislang nicht gekannt hatte. Meine Leichtigkeit war von jetzt auf gleich nicht mehr gegeben. Und da stand ich nun mit meinem Talent. Mitarbeiterführung war ja nicht Gegenstand des Examens gewesen und ich fühlte mich mit dem Thema irgendwie allein gelassen.

Ich will nicht sagen, dass ich heute eine perfekte Chefin und Arbeitgeberin bin. Im Gegenteil. Jeder macht immer mal wieder Fehler und diese sind, auch wenn wir es nicht wollen, leider unvermeidbar. Wir können aber aus ihnen lernen und schlussendlich auch an ihnen wachsen.

Dieses Buch ist all denjenigen gewidmet, die sich auch für das Thema Mitarbeiterführung begeistern. Es erwartet Sie kein Fachbuch, es erwartet Sie vielmehr eine Lektüre darüber, was ich persönlich unter Mitarbeiterführung verstehe. Soft Skills spielen dabei eine wichtige Rolle. Hier gibt es keinen Ratgeber für alle Lebenslagen als Arbeitgeber, aber sicherlich die ein oder andere Sichtweise und Perspektive, wie Sie sie so noch nicht gesehen haben und die garantiert auch für Sie einen Mehrwert darstellt.

Insbesondere darf ich Ihnen auch das Special in diesem Buch ans Herz legen: Mitarbeiterführung mit TOPOINEX, einem grandiosen Tool, um Ihre Mitmenschen und (künftigen) Mitarbeiter (noch) besser kennen und damit auch verstehen zu lernen.

Abschließend möchte ich erwähnen, dass ich von allen Personen in meinen Fallbeispielen die ausdrückliche Zustimmung zur Veröffentlichung erhalten habe und dafür möchte ich an dieser Stelle auch noch einmal meinen ausdrücklichen Dank aussprechen. Dank Ihnen hat mein Buch sehr viel mehr an Lebendigkeit gewonnen.

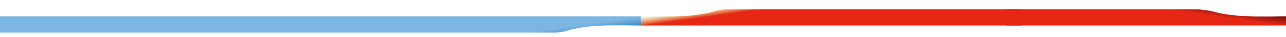
Viel Spaß beim Lesen!

Ihre Daniela Oldenburg





# ERSTER TEIL: MITARBEITERORIENTIERTE UNTERNEHMENSFÜHRUNG





## WAS IST MITARBEITERFÜHRUNG?

I

Die Mitarbeiterführung kann darüber entscheiden, ob ein Team gut zusammenarbeitet und dabei erstklassige Leistungen erbringt, oder ob es in sich zusammenfällt und Ihre Arbeitnehmer jeden Morgen vor der Entscheidung stehen, ob sie sich das tatsächlich noch einmal antun wollen.

In der Theorie wird das Thema Mitarbeiterführung häufig verkompliziert. Es wird über verschiedene Führungsstile und Managementmethoden gesprochen. Ja, die Theorie kann man sich durchaus mal zu Gemüte führen, wenn man Langeweile verspürt, aber es hilft nicht wirklich in der Arbeitswelt weiter.

Denn bevor Sie sich mit all diesen Theorien beschäftigen, sollten Sie zuerst lernen, sich selbst zu führen. Denn was nützen Ihnen all diese Theorien, wenn Sie sich als Chef nicht selbst führen können? Dazu im nächsten Kapitel mehr.

Für mich persönlich bedeutet Mitarbeiterführung, eine vertrauensvolle Ebene zu schaffen, in der sich das Team wohl fühlt und wachsen kann. Persönlich und emotional. Jeder sollte sich frei am Arbeitsplatz entfalten können, sich ausprobieren dürfen, keine Angst vor Fehlern haben und in einer herausfordernden Atmosphäre arbeiten, ohne sich dabei überlastet zu fühlen.

Dabei können Ziele der mitarbeiterorientierten Unternehmensführung sein: Mehr Motivation, Loyalität gegenüber dem Arbeitsplatz, Spaß an der Arbeit, ein positives Betriebsklima und eine gesteigerte Produktivität. Ebenso wichtig ist die persönliche Entwicklung des einzelnen Teammitgliedes.

Je größer die soziale Kompetenz der Führungsperson bzw. des Unternehmers ist, umso leichter wird sie bzw. er obiges verwirklichen können.

Davon bin ich überzeugt: Wenn ein guter Nährboden im Unternehmen geschaffen wurde, sodass alle eine gute Basis zum Arbeiten haben, wird sich automatisch alles zum Positiven entwickeln und auch positiv bleiben. Das ist gut fürs Betriebsklima und schlussendlich natürlich auch für das Unternehmen.

Auch werden diese Unternehmen wahrscheinlich nie Probleme mit dem Fachkräftemangel haben. Wenn Ihr Unternehmen sich darüber hinaus auch nach außen als attraktiver Arbeitgeber präsentiert, werden Sie mit Sicherheit viele Bewerbungen erhalten.

Wie Sie einen guten Nährboden für Ihr Unternehmen schaffen können, erfahren Sie im folgenden Kapitel.









LERNEN SIE ALS CHEF, SICH SELBST ZU FÜHREN

2

Wie in meinem Vorwort auch erwähnt, habe ich als Chefin so ziemlich alle Fehler gemacht, die man machen kann. Ich habe aus meinen Fehlern gelernt, aber auch heute bin ich natürlich nicht fehlerfrei.

Es heißt, wer sich selbst gut führen kann, kann auch nur dann andere gut führen. Aber was heißt es denn, sich als Chef selbst zu führen?



Für mich heißt das, dass Sie stets offen im Umgang mit sich selbst sein sollten. Das heißt, hinterfragen Sie immer wieder Ihr Verhalten und schauen Sie dabei durch die Mitarbeiterbrille. Was löst Ihr Verhalten beim Mitarbeiter aus? Wie sieht der Mitarbeiter Ihr Verhalten? Wird er dadurch motiviert? Oder sogar demotiviert? Ist mein Verhalten gut fürs Teambuilding? Oder streue ich eventuell sogar Unmut im Kollegium?

Das heißt nicht, dass Sie keine Fehler mehr machen dürfen oder sollen. Im Gegenteil, Fehler lassen sich nun mal leider nicht vermeiden. Oft passieren uns Fehler aus einer hektischen Situation heraus. Oder in Situationen, in denen wir überfordert sind, fallen nicht immer die richtigen Worte. Auch ist es als Chef bzw. als Führungskraft selbstverständlich, dass wir gelegentlich auf mehreren Hochzeiten gleichzeitig tanzen und einfach multitaskingfähig sein müssen. Auch hier passieren schnell mal Fehler im Eifer des Gefechts.

Entscheidend dabei ist jedoch, wie Sie mit Ihren Fehlern umgehen. Lernen Sie aus Ihren Fehlern, indem Sie es beim nächsten Mal besser machen. Stehen Sie zu Ihren Fehlern. Wenn Sie sich fehlverhalten haben, dann entschuldigen Sie sich bei Ihrem Mitarbeiter. Wenn Sie einen Kunden verärgert haben, dann stehen Sie auch dazu und schieben es nicht womöglich auch noch auf Ihre Mitarbeiter.

Seien Sie ein Vorbild für Ihre Mitarbeiter. Das heißt, verhalten Sie sich so, wie Sie es sich auch von Ihren Mitarbeitern wünschen.

## 2.1 SEIEN SIE IHREN MITARBEITERN GEGENÜBER LOYAL

Seien Sie loyal Ihren Mitarbeiter gegenüber. Genauso, wie Sie Loyalität von Ihren Mitarbeitern verlangen und voraussetzen, müssen auch Sie Ihren Mitarbeitern gegenüber loyal sein. Denn ohne Zusammenhalt im Team sowie zwischen Führungskraft und Mitarbeiter werden Sie nur schwerlich in Ihrem Unternehmen vorankommen.

Aber was heißt „loyal sein“ genau? Für mich persönlich heißt loyal zu sein, dass ich als Chefin immer hinter meinen Mitarbeitern stehe und stehen werde. Wie sagt man so schön: „In guten wie in schlechten Zeiten.“ In guten Zeiten ist es wahrlich nicht schwer, hinter seinem Team zu stehen. Es läuft alles rund und ansonsten ist die Stimmung auch gut im Team.

Die schlechten Zeiten bekommen jedoch ein ganz besonderes Augenmerk. Denn hier benötigt der Mitarbeiter vom Vorgesetzten eine emotionale Sicherheit: „Es ist nicht schlimm, wenn mal etwas schiefgeht. Mein Chef hält trotzdem zu mir.“ Das heißt, meine Mitarbeiter können sich immer auf mich verlassen. Passieren Fehler, so werden sie besprochen und wir versuchen es beim nächsten Mal besser zu machen. Ist ein Kunde unzufrieden, so hinterfrage ich nicht meinen Mitarbeiter, sondern zuerst den Kunden und sein Anliegen. Viele Chefs, so habe auch ich es erlebt, „preschen“ in die Situation hinein und stellen sich im Beisein des Mitarbeiters hinter den Kunden, ohne zu hinterfragen, was eigentlich passiert ist. Das geht nicht. Selbst wenn der Kunde mit seinem Anliegen Recht hat, darf ich als Chef niemals vor dem Kunden meinem Mitarbeiter in den Rücken fallen.

Was glauben Sie: Was passiert mit diesem Mitarbeiter in dieser Situation und was macht das mit ihm danach? Das brauche ich Ihnen nicht zu beantworten. Ebenso ist es ein No-Go, wenn ein Vorgesetzter zum Beispiel über einen Mitarbeiter im Beisein anderer lästert. Ja, Sie lesen richtig, auch das gibt es leider viel zu häufig und auch das habe ich selbst erleben müssen. Als Mitarbeiter dachte ich, wenn mein Chef in meinem Beisein über meinen Kollegen lästert, dann macht er das doch bestimmt über mich bei einem anderen Kollegen auch. Es schleicht sich im Umgang mit dem Chef eine Art Unsicherheit ein, die nicht gerade dazu beiträgt, dass ich das Gefühl habe, mein Chef könnte mir gegenüber loyal sein.

Also liebe Chefs, stärken Sie viel häufiger den Rücken Ihrer Mitarbeiter. Egal, was auch passiert, seien Sie für die Mitarbeiter da und verhalten Sie sich loyal ihnen gegenüber. Das wird Ihnen Ihr Team danken und außerdem wird es dem Unternehmen und auch Ihnen als Unternehmer zugutekommen.

## 2.2 VERZEIHEN SIE FEHLER

Wo gehobelt wird, fallen auch Späne, heißt es doch so schön. Wir alle sind nur Menschen und dort wo Menschen zusammenarbeiten, passieren auch immer mal wieder Fehler. Wir alle wollen es nicht, erst recht nicht als Führungskraft, da Fehler unter Umständen zu viel Ärger führen können. Sie als Chef tragen zudem die Verantwortung für die Fehler, die Ihre Mitarbeiter sozusagen verzapfen, dessen müssen Sie sich bewusst sein. Machen Sie sich bewusst, warum Sie Chef werden wollten.

Dazu gehört eben auch, die Fehler der Mitarbeiter mitzutragen. Sonst hätten Sie kein Häuptling werden dürfen.

Was machen Sie, wenn dem Mitarbeiter ein Missgeschick passiert ist? Bestrafen Sie ihn? Nein, bitte nicht. Das wäre das Schlimmste, was Sie tun können.

Nichts ist schlimmer, als wenn der Arbeitnehmer Angst bekommt, Fehler zu begehen. Versetzen wir uns mal in seine Lage: Die Angst des Mitarbeiters vor dem Scheitern und der Versuch, Fehler zu vermeiden, führen dazu, dass automatisch weniger gearbeitet wird, weil er ja keine Fehler mehr machen will. Zum anderen werden Fehler aus Angst vor Bestrafung auch gerne vertuscht und dem Chef nicht erzählt. Dadurch können sich diese Fehler unbemerkt im Unternehmen ausbreiten, vermehren oder sogar vergrößern. Ein Szenario, das ich mir persönlich nicht ausmalen mag.

Ursprünglich vielleicht motivierte Menschen werden zu ängstlichen „Misserfolgsvermeidern“. Also zu Menschen, die nichts verkehrt machen wollen. Sobald eine Aufgabe mit Risiko behaftet ist, starten diese Menschen nicht einmal mehr einen Versuch, das Problem zu lösen, sondern verhalten sich passiv. Hinzu kommt, dass Fehler meist sowieso schon unangenehm genug für den Betroffenen sind. Da muss man nicht auch noch Salz in die Wunde zu streuen, indem man sie bestraft.

Betrachten Sie es lieber mal von dieser Seite: Wichtig ist, dass wir um unsere Fehler und die der Mitarbeiter wissen und Wege und Lösungen finden, wie diese Fehler behoben und künftig vermieden werden können. Sind die Fehler erst einmal richtig verstanden, führen sie zu einer Weiterentwicklung der eigenen Persönlichkeit des Mitarbeiters und natürlich auch zur Weiterentwicklung des Unternehmens. Denn die Fehler, die einmal gemacht wurden, werden in der Regel nicht nochmal passieren, was stetig zur Qualitätsverbesserung des Unternehmens beiträgt.

Ziel der Arbeit sollte also sein, nicht die Fehler zu vermeiden, sondern die Arbeit zu erledigen und damit dann langfristig Erfolge erzielen zu können.

**Zwischenfazit:**

Verzeihen Sie also bitte Ihren Mitarbeitern ihre Fehler. Das Team wird es Ihnen danken, was wiederum auch Ihrem Unternehmen zu Gute kommen wird. Und das ist auch in Ihrem Sinne.



## 2.3 SEIEN SIE NICHT NACHTRAGEND

Viele Führungskräfte verzeihen zwar offiziell ihren Mitarbeitern die Missschicksale, indem es so kommuniziert wird. Jedoch bekommen die Mitarbeiter die Fehler bei jeder sich bietenden Gelegenheit „aufs Brot geschmiert“. Das wiederum ist für mich kein Verzeihen des Fehlers. Wir sind keine Elefanten und dürfen daher auch durchaus mal vergessen. Wenn wir den Fehler geklärt und bereinigt haben, dann ist die Angelegenheit auch geklärt und wird nicht wieder aufgewärmt. Wenn Sie nachtragend sind, sprechen Sie dem Mitarbeiter Ihr Misstrauen aus. Sie erreichen genau das Gegenteil von dem, was Sie eigentlich wollen.

Sie wollen doch, dass der Fehler auf gar keinen Fall noch einmal passiert und wollen das verhindern, indem Sie den Mitarbeiter wieder und wieder darauf hinweisen. Doch in Wahrheit vertrauen Sie Ihrem Mitarbeiter nicht, dass er aus seinen Fehlern gelernt hat, oder?

Setzen Sie auch hier einmal die Mitarbeiterbrille auf. Wie muss sich der Angestellte fühlen, wenn er immer wieder auf seinen vergangenen Fehler hingewiesen wird? Freut er sich darüber, dass Sie ihm jedes Mal wieder den Hinweis geben, den Fehler nicht noch einmal zu begehen? Ganz sicher nicht.



*Also:*

Einmal verzeihen ist auch verzeihen und wird nicht wieder aufgewärmt.

## 2.4 SEIEN SIE FAIR UND GERECHT IM UMGANG MIT IHREN MITMENSCHEN UND -ARBEITERN

Sie als Führungskraft sollten ebenso ein Teamplayer sein, wie Sie es auch von Ihren Mitarbeitern erwarten. Gehen Sie mit gutem Beispiel voran:

- ▶ Sie wollen einen Zusammenhalt im Team? Dann zeigen Sie selbst den Zusammenhalt, indem Sie Ihrem Team zeigen, dass Sie stets zu ihm halten.
- ▶ Sie wollen gute Stimmung im Team? Dann verbreiten Sie selbst gute Stimmung im Team.
- ▶ Es ist etwas nicht gut gelaufen? Dann sagen Sie es der betreffenden Person. Nur so kann es geändert werden. Behandeln Sie dabei alle Mitarbeiter in Ihrer sogenannten „Fehlerkultur“ gleich.
- ▶ Es ist etwas besonders gut gelaufen? Auch dann sagen Sie es der betreffenden Person. Sie wird sich freuen und es immer wieder so machen wollen.
- ▶ Sie wollen, dass sich das Unternehmen weiterentwickelt? Dann geben Sie allen Teammitgliedern die gleichen Chancen und nicht nur einzelnen Teammitgliedern. Jeder sollte die Möglichkeit bekommen, sich weiterzuentwickeln oder fortzubilden, wenn er möchte.

*Demn:*

Sind Sie fair und gerecht zu Ihren Mitarbeitern, werden Ihnen diese gerne folgen und zum Unternehmenserfolg (automatisch) beitragen.



## 2.5 HALTEN SIE SICH NICHT FÜR ETWAS BESSERES: „ICH CHEF, DU NIX“

Viele Führungskräfte agieren getreu dem Motto: „Ich Chef, du nix“. Doch keineswegs sind Sie etwas Besseres als Ihre Arbeitnehmer. Warum auch? Natürlich haben Sie Ihre entsprechende Ausbildung, Ihre Erfahrung als Führungskraft und haben vielleicht auch sonst schon viel erlebt und dadurch einen großen Erfahrungsschatz sammeln können. Aber merken Sie sich: Sie sind nicht Gott! Auch wenn Sie es gerne wären. Leider halten sich viele Führungskräfte für etwas Besseres. Die Worte „Bitte“ und „Danke“ kommen oftmals in deren Wortschatz nicht mehr vor, sie kommen ständig zu spät zu Meetings, können nicht mehr „Guten Morgen“ oder „Guten Tag“ sagen, behandeln ihre Mitarbeiter von oben herab und lassen sie damit immer wissen, dass diese weniger wert sind als der Chef.

Wenn Sie jetzt mal wieder die Mitarbeiterbrille aufsetzen: Wie kommt ein solches Verhalten wohl bei Ihren Mitarbeitern an? Motiviert das die Mitarbeiter? Befinden diese das für gut? Wohl kaum. Viele Führungskräfte sind sich dessen nicht bewusst, was ein solches Verhalten im Team auslöst. Damit sind Sie auf dem besten Wege, Ihr Team zu zermürben.



## 2.6 TREFFEN SIE ENTSCHEIDUNGEN

Wer kennt das nicht, eine unangenehme oder schwierige Entscheidung steht an und wir möchten uns am liebsten davor drücken?

Entscheidungen sind zudem nicht immer leicht, denn wie das Wort Entscheidung bereits beinhaltet: Sie fordern eine Scheidung. Um richtig und gut zu entscheiden, benötigen wir möglichst viele Informationen. Unter Umständen werden die Entscheidungen, je nach Hierarchie, immer unangenehmer oder bedeuten ein größeres Risiko, wie bei Kündigungen, Gehaltsverhandlungen oder bei der Schließung einer Filiale. Entscheidungen hinauszuzögern, ganz gleich, ob aus Angst oder aufgrund fehlender Informationen, ist immer schwierig und nicht unbedingt die beste Wahl.

Denn was passiert, wenn wir unsere längst überfällige Entscheidung bzw. Antwort zu lange hinauszögern? Wir gehen womöglich dem betreffenden Mitarbeiter aus dem Weg. Oder wir antworten einfach nicht mehr.



Auch hier bitte ich Sie, die Mitarbeiterbrille aufzusetzen: Was bewirkt ein solches Verhalten bei Ihrem Mitarbeiter?

Angenommen, er fragt Sie, ob er künftig auch mal im Homeoffice arbeiten darf und Sie geben ihm keine Antwort? Gehen ihm stattdessen aus dem Weg? Was löst Ihr Verhalten beim Mitarbeiter aus? Freut er sich, dass Sie so lange mit Ihrer Entscheidung warten oder darauf hoffen, dass sein Anliegen wieder im Sande verläuft? Wohl nicht.

Auch wenn die Antwort für den Mitarbeiter vielleicht nicht zufriedenstellend getroffen werden kann, so ist es immer besser eine Entscheidung zu treffen und diese dem Mitarbeiter gegenüber zu kommunizieren und zu begründen. Sicherlich wird er nicht glücklich über Ihre Entscheidung sein, dennoch haben Sie ihm Gehör geschenkt und über seine Idee ernsthaft nachgedacht. Das ist allemal besser, als ihn warten zu lassen und darauf zu hoffen, dass sein Anliegen ihm irgendwann nicht mehr so wichtig erscheint. Denn das wird nicht passieren.

**Mein Fazit:**

Erst wenn Sie in der Lage sind, sich selbst zu führen und damit ein Vorbild für die Mitarbeiter sein wollen, erst dann können Sie selbst die Mitarbeiter gut führen. Setzen Sie häufiger dazu einfach mal die Mitarbeiterbrille auf und nehmen die Chefbrille dabei ab.



