



# Führen und motivieren: Drei wichtige Dimensionen

© IPT Institut für Psychologie-Transfer

---

Geisfelder Str. 14  
96050 Bamberg

Tel.: 09 51 / 9 17 65-0

Fax: 09 51 / 9 17 65-29

E-Mail: [info@ipt-bamberg.de](mailto:info@ipt-bamberg.de)

[www.ipt-bamberg.de](http://www.ipt-bamberg.de)

# DIE DREI DIMENSIONEN DER MITARBEITERFÜHRUNG

## Unternehmen wünschen sich . . .

... Mitarbeiter mit besonderen Qualitäten: Neben einer guten Ausbildung und fundierten fachlichen Kompetenzen sind heute besonders Verantwortungsbewusstsein, Loyalität, Engagement, Teamgeist, Kundenorientierung und Innovationsfreudigkeit gefragt.

Diese Qualitäten sind nicht selbstverständlich. Sie lassen sich weder mittels Vergütung, Prämien oder Zulagen „erkaufen“ noch über Druck und Zwang „verordnen“. Zwar lässt sich reine Arbeitsleistung erkaufen, nicht aber die mentale Haltung, die dahinter steht. Und genau um diese mentale Haltung – die innere Einstellung von Mitarbeitern – geht es im eigentlichen Sinne, wenn wir über „Motivation“ sprechen.

## Die Konsequenz ist, . . .

... Unternehmen brauchen Führungskräfte, die die geforderten Qualitäten bei ihren Mitarbeitern fördern und fordern. Doch die meisten Führungskräfte haben die Führung von Mitarbeitern nicht gelernt – und das gilt für alle Führungsebenen.

## Um auf Dauer erfolgreich zu sein, . . .

... sollte eine Führungskraft ihr Augenmerk auf drei verschiedene Bereiche richten. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von den **drei Dimensionen der Mitarbeiterführung**:

- Mensch
- Leistung
- Mitwirkung

# DIMENSION „MENSCH“

---

Ein wesentlicher Aspekt der Mitarbeiterführung besteht darin, den Menschen im Mitarbeiter zu sehen, seine Bedürfnisse zu berücksichtigen und ihn nicht nur als „Produktionsfaktor“ wahrzunehmen. Neben einem taktvollen und höflichen Umgang mit den Mitarbeitern sollte jede Führungskraft in gewissem Ausmaß auch Ansprechpartner für persönliche Belange und Sorgen ihrer Mitarbeiter sein.

Hinter der Dimension „Mensch“ steht die Grundhaltung, dass es zwischen Führungskraft und Mitarbeiter auf der menschlichen Seite keine Höher- oder Tieferstellung gibt, sondern dass die Beziehung von gegenseitiger Fairness und Wertschätzung geprägt sein sollte.

Der menschlich faire Umgang mit Mitarbeitern wirkt sich positiv auf Arbeitszufriedenheit, Betriebsklima und Teamgeist aus und senkt Fehlzeiten und Fluktuation.

Der Dimension „Mensch“ gerecht zu werden, bedeutet auch, die Individualität jedes einzelnen Mitarbeiters zu berücksichtigen und das eigene Führungshandeln zielgerichtet darauf abzustellen.

Grundvoraussetzung hierfür ist ein hohes Ausmaß an Wahrnehmungs- und Beobachtungsfähigkeit, um überhaupt mitzubekommen, was in einzelnen Mitarbeitern oder Gruppen von Mitarbeitern vor sich geht.



# DIMENSION „LEISTUNG“

---

Hierunter fallen alle Anstrengungen einer Führungskraft, die darauf abzielen, dass Mitarbeiter die von ihnen erwarteten Leistungen erbringen, dass die Aufgaben bewältigt und die angestrebten Ziele erreicht werden.

Hierzu sollte sich jede Führungskraft folgende Fragen stellen:

- Erkläre ich den Mitarbeitern die Aufgaben verständlich?
- Definiere ich die Ziele klar?
- Kontrolliere ich, ob die Arbeitsziele erreicht werden?
- Übe ich sachgerechte Kritik?
- Äußere ich Anerkennung?
- Fördere ich Fach- und Sozialkompetenzen bei meinen Mitarbeitern?
- Sporne ich sie zu höheren Leistungen an?
- Besitze ich Durchsetzungsvermögen?

Konkret handelt es sich um die Beherrschung von Führungsinstrumenten wie Delegation, Zielvereinbarung, Mitarbeiterbeurteilung, Mitarbeitergespräch, Kontrolle, Einführung neuer Mitarbeiter etc.

Doch zu Leistungen kann nur anspornen, wer dies auch vorlebt. Die Qualitäten, die Führungskräfte von ihren Mitarbeitern fordern, müssen bei ihnen selbst deutlich sichtbar sein. Denn als Führungskraft ist man immer Vorbild, ob man will oder nicht ...



„Also, ich verlange hier absolute Perfektion, Müller, Meier oder wie Sie heißen.“

# DIMENSION „MITWIRKUNG“

---

Betriebliche Ziele werden nicht durch bloße Verordnung erreicht oder dadurch, dass man sie in Form von Hochglanzbroschüren verewigt. Unternehmen brauchen Mitarbeiter, die sich mit den Unternehmenszielen identifizieren.

Mitarbeiter identifizieren sich nur dann dauerhaft mit einer Aufgabe oder einem Ziel, wenn sie die Möglichkeit haben, eigene Vorstellungen, Ideen und Kenntnisse in den Arbeitsprozess mit einzubringen – das heißt, wenn sie an der Gestaltung von betrieblichen Prozessen, Arbeitsweisen, Arbeitsplätzen und Entscheidungen mitwirken können. Viele Vorgesetzte wünschen sich hochqualifizierte Mitarbeiter, vergessen aber, dass diese ihre Arbeitsmotivation verlieren, wenn ihre Erfahrungen, Kenntnisse und Kompetenzen nicht abgerufen und gewürdigt werden. Deshalb darf Mitarbeiterführung nicht zur Einbahnstraße werden.



Die Mittel, Mitarbeiter mitwirken zu lassen und mit einzubeziehen, sind vielfältig:

- Information
- Besprechung
- Befragung
- Rateinholung
- Übertragung von Entscheidungsbefugnissen

Mitwirkungsorientierung erzieht zur Selbstständigkeit, führt zu fähigem Führungsnachwuchs und kompetenten Stellvertretern. Voraussetzung für das Einbeziehen von Mitarbeitern ist ein gesundes Maß an Selbstbewusstsein und Kritikfähigkeit auf Seiten der Führungskraft, um auch kritischen Meinungen von Mitarbeitern offen zu begegnen und sich mit diesen sachlich auseinander zu setzen.

## IPT Institut für Psychologie-Transfer

Training, Beratung und Coaching seit 1991  
Individuell gestaltete Inhouse-Trainings, bundesweit

- ✓ Erfahrene, motivierende Trainer
- ✓ Aktive Trainingsmethoden
- ✓ Intensivtraining - schnelle Lernerfolge
- ✓ Nachhaltigkeit durch hohen Praxisbezug

Geschäftsführende Gesellschafter:



**Uschi Schöllhammer**  
Diplom-Psychologin



**Dr. Franz Reich**  
Diplom-Psychologe

# IPT-SEMINARE



## Führungstrainings

---

- Mitarbeiterführung kompakt
- Mitarbeiter richtig kritisieren - aber wie?
- Führen und delegieren
- Mitarbeitergespräch und Mitarbeiterbeurteilung
- Zielvereinbarung und Zielvereinbarungsgespräch
- Krankenrückkehr- und Fehlzeitengespräche richtig führen
- Konfliktmanagement
- Besprechungen effizient leiten
- Allroundwerkzeug Moderation
- Zeitmanagement und Burnout-Prävention
- NLP - Kommunikation & Persönlichkeit



## Telefontrainings

---

- Die Telefonzentrale: Kundenorientierung von Anfang an
- Professionell telefonieren
- Schwierige Gespräche am Telefon
- Mit Reklamationen gekonnt umgehen
- Überzeugend beraten und verkaufen am Telefon
- Erfolgreich telefonisch mahnen
- Telefontraining für Auszubildende
- Telefontraining-on-the-job: Schulung am Arbeitsplatz



## Rhetoriktrainings

---

- Rhetorik: Überzeugend auftreten - frei und sicher sprechen
- Präsentationstraining
- Schlagfertigkeitstraining: Nie wieder sprachlos



## Spezialtrainings

---

- Teamtraining: Gemeinsam einfach mehr erreichen
- Kreativitätstraining: Ideenfindung in der Gruppe
- Verhandlungstraining
- Kundengespräche erfolgreich führen
- Stressmanagement

Weitere Informationen zu unseren Trainings & Seminaren finden Sie unter  
[www.ipt-bamberg.de](http://www.ipt-bamberg.de)

## Auszug aus unserer Referenzliste

---

