

**Spezialisten und ähnlich selbstbewusste Mitarbeiter:**

# Mit guter Führung anspruchsvolle Ziele erreichen

**Selbstbewusste, weil fachlich kompetente Mitarbeiter haben meist höhere Erwartungen an ihre Führungskräfte als reine Befehlsempfänger. Dafür lassen sich mit ihnen höhere und anspruchsvollere Ziele erreichen. 16 Tipps, worauf Sie als Führungskraft beim Führen von selbstbewussten Mitarbeitern achten sollten.**

Von Michael Schwartz

- Tipp 1:** Freuen Sie sich, dass Sie aufgrund ihrer Fachkompetenz und Erfahrung selbstbewusste Mitarbeiter haben. Nur mit solchen Mitarbeitern können Sie anspruchsvolle Ziele erreichen. Und nur solche Mitarbeiter gehen neue Herausforderungen beherzt an – sofern die Rahmenbedingungen stimmen.
- Tipp 2:** Freuen Sie sich, dass Ihre Mitarbeiter regelmäßig nach mehr Infos fragen und Entscheidungen von Ihnen hinterfragen. Denn dies zeigt: Sie denken mit und sind bereit, sich für das Erreichen der Ziele zu engagieren – sofern Sie oder die Rahmenbedingungen sie nicht demotivieren.
- Tipp 3:** Sprechen Sie mit Ihren Mitarbeitern immer wieder über die übergeordneten Ziele, die es bei der Arbeit Ihres Bereichs zu erreichen gilt. Denn nur dann können Ihre Mitarbeiter einschätzen, wie sie vorgehen oder sich verhalten sollten, um ihren Beitrag zum Erreichen der Ziele zu leisten.
- Tipp 4:** Geben Sie Ihren Mitarbeitern die nötigen Hintergrundinfos und gestehen Sie ihnen die erforderlichen Entscheidungs- und Handlungsspielräume zu, die sie zu einem selbstständigen und eigenverantwortlichen Handeln brauchen.
- Tipp 5:** Vereinbaren Sie mit Ihren Mitarbeitern zwar (Zwischen-)Ziele, die es bei ihrer Arbeit zu erreichen gilt. Lassen Sie ihnen aber weitgehend freie Hand bei der Entscheidung, wie sie diese Ziele erreichen und welche Wege sie hierfür wählen.
- Tipp 6:** Sprechen Sie mit Ihren Mitarbeitern regelmäßig darüber, was Ihnen und Ihren Mitarbeitern bei der (Zusammen-)Arbeit wichtig ist. Berücksichtigen Sie deren individuelle Interessen, soweit möglich, bei der Arbeitsplanung und -gestaltung. Nur dann können sich ihre Mitarbeiter dauerhaft mit ihrer Arbeit und dem Unternehmen identifizieren und steht Ihre Arbeitsbeziehung auf einem soliden Fundament.
- Tipp 7:** Geben Sie nicht nur Ihren Mitarbeitern regelmäßig ein Feedback zu ihrer Arbeit und ihrem Verhalten. Bitten Sie auch Ihre Mitarbeiter regelmäßig um ein Feedback zu Ihrem (Führungs-)Verhalten. Erwarten Sie nicht nur von Ihren Mitarbeitern, dass sie bei Bedarf ihr Verhalten ändern, sondern zeigen Sie ihnen, dass auch Sie lernfähig und veränderungsbereit sind.
- Tipp 8:** Erachten Sie es nicht als selbstverständlich, dass Ihre Mitarbeiter sich mit ihrer Arbeit und dem Unternehmen identifizieren und sich für das Erreichen der Ziele engagieren. Sprechen Sie ihnen auch hierfür Ihre Anerkennung aus.
- Tipp 9:** Ihre Leistung als Führungskraft wird von Ihren Vorgesetzten letztlich an der Leistung Ihrer Mitarbeiter gemessen. Unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter auch deshalb dabei, Ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten voll zu entfalten und Top-Leistungen zu erbringen.
- Tipp 10:** Würdigen Sie außer im Gespräch mit Ihren Mitarbeitern, auch im Gespräch mit deren Kollegen und Ihren Vorgesetzten immer wieder den Beitrag, den Ihre Mitarbeiter zum Erreichen der Ziele leisten. Tun Sie nicht so, als hätten Sie die (Team-)Leistung allein erbracht.
- Tipp 11:** Pflegen Sie mit Ihren Mitarbeitern einen wertschätzenden Umgang. Zeigen Sie Ihnen, dass Sie sie nicht nur als Arbeitskraft, sondern auch als Mensch mit eigenen Wünschen und Bedürfnissen wahrnehmen.
- Tipp 12:** Scheuen Sie sich jedoch nicht, bei Bedarf Ihre Mitarbeiter auch mal mit Anweisungen zu führen. Gute Mitarbeiter akzeptieren das nicht nur, sie erwarten dies sogar, wenn es nötig ist – zum Beispiel, wenn es im Betriebsalltag mal klemmt oder brennt.
- Tipp 13:** Begegnen Sie Ihren Mitarbeiter als Mensch. Scheuen Sie sich nicht, wenn Sie mal gestresst oder verärgert sind, dies (kontrolliert) zu zeigen. Ihre Mitarbeiter haben hierfür nicht nur Verständnis, sie wollen sogar, dass ihr „Chef“ auch Mensch ist.
- Tipp 14:** Haben Sie jedoch die persönliche Größe, nach einem unangemessenen Verhalten von Ihnen auch mal ehrlich „Tut mir leid“ zu sagen. Dann verzeihen Ihnen Ihre Mitarbeiter sogar grobe Fehler – sofern die Beziehung stimmt.
- Tipp 15:** Haben Sie den Mut, Mitarbeiter unter vier Augen auch mal zu „kritisieren“ beziehungsweise ihnen ein negatives Feedback bezüglich ihrer Leistung oder ihres Arbeitsverhaltens zu geben. Gute Mitarbeiter akzeptieren das, sofern Sie hierfür die richtigen Worte wählen und Ihre Beziehung stimmt; insbesondere, wenn auch Sie selbst für Kritik offen sind.
- Tipp 16:** Genießen Sie es, dass Ihre Mitarbeiter selbstbewusste Personen und weitgehend eigenverantwortlich handelnde Mitarbeiter sind – selbst wenn sie im Arbeitsalltag zuweilen (scheinbar) schwierig zu führen sind. Dafür entsteht in der Zusammenarbeit mit ihnen ein ganz anderer Work-flow. Das sollten die selbstbewussten Mitarbeiter in der Zusammenarbeit mit Ihnen spüren.

**Zum Autor: Michael Schwartz**

leitet das Institut für integrale Lebens- und Arbeitspraxis (ilea), Esslingen bei Stuttgart ([www.ilea-institut.de](http://www.ilea-institut.de)), das auch ein Seminar mit dem Titel „Individualisten führen und motivieren“ anbietet. Der Diplom-Physiker arbeitete vor seiner Beratertätigkeit fast zwei Jahrzehnte als Führungskraft sowie Projektmanager in der (Software-)Industrie.

