

## Chef sein – Freude am Führen

Was macht einen guten Chef aus? **2** / Selbstführung geht vor  
Mitarbeiterführung **4** / Bedürfnisse und Werte **4** / Führen mit Werten **5** /  
Vertrauen geht vor Kontrolle **7** / Selbstverantwortung **8** /  
Führungsaufgaben und -instrumente **8** / Instrument Feedback-Gespräch **9** /  
Instrument Ziel-Gespräch **9** / Instrument Konflikt-Gespräch **10** /  
Instrument Mitarbeiter-Meeting **11** / Fazit **12**

TEXT: VERENA FLEISCHMANN

**E**ine Untersuchung des Stanford Research Institutes, USA, sagt folgendes aus: „12 Prozent wirkungsvoller Betriebsführung ist Wissen darüber und 80 Prozent sind der richtige Umgang mit den Menschen, die in diesem Betrieb arbeiten.“ Ihre Fahrschule ist dann ein erfolgreiches Unternehmen, wenn Sie als Inhaber oder Geschäftsführer Ihr Augenmerk auf Ihr faktisches Wissen – wie Zahlen, Umsatz und Gewinn – und gleichzeitig zu einem hohen Prozentsatz auf die menschliche Beziehung zu Ihren Mitarbeitern und Kunden lenken können. Aber was ist der „richtige“ und menschliche Umgang mit Mitarbeitern und wie geht das? Das erklärt dieser FAHRLEHRERBRIEF.

# : 1 / 2

Februar 2016



## Chef sein – Freude am Führen

**D**ie meisten Inhaber oder Geschäftsführer werden nicht ausreichend auf die Rolle des Chefs vorbereitet. Für viele ist es auch ein Muss und nötiges Übel und macht nur manchmal Spaß. Im Fahrschul-Führungs-Alltag werden Sie sich das eine oder andere Mal Ihrer Defizite bewusst. Das ist unangenehm, macht Sie vielleicht sogar unsicher und ärgert Sie auch. Das Klima in Ihrer Fahrschule ist ok, jedoch wünschen Sie sich mehr?

Der Philosoph Ralph Waldo Emerson sagte: „Wessen wir am meisten im Leben bedürfen, ist jemand, der uns dazu bringt, das zu tun, wozu wir fähig sind.“ Entscheidend und der erste Schritt ist jetzt, dass Sie sich bewusst dafür entscheiden, eine Führungskraft sein zu wollen. Nicht weil Sie müssen, sondern weil Sie es möchten. Denn Ihre „innere“ Entscheidung, Chef sein zu wollen, strahlen Sie

aus. Dann ist der erste Schritt getan, um auch Freude am Führen zu haben. Es gibt viele gute Bücher, Seminare und Ausbildungen über Mitarbeiterführung.

In diesem FAHRLEHRERBRIEF geht es nicht darum, einen vollständigen Katalog oder Ratgeber dafür zu bekommen, was zu tun ist, wenn etwa Ihr Mitarbeiter A dies und Mitarbeiter B das macht – oder dies und das sagt. Es geht um etwas Wichtiges: in Ihnen die Sehnsucht zu wecken, Freude am Führen zu bekommen. Nur wenn Sie Freude an dem haben, was Sie tun, ist es keine Arbeit mehr und geht Ihnen leicht von der Hand.

### Was macht einen guten Chef aus? Was ist entscheidend?

Der zweite Schritt ist jetzt, dass Sie sich entscheiden, welcher Chef Sie sein möchten.

Unternehmer Michael E. Gerber sagt: „Unser Unternehmen (und somit auch unsere Mitarbeiter) hält uns einen Spiegel vor, in dem wir uns sehen können: Wie sind wir wirklich? Was wissen wir wirklich? Aber wir sehen auch, was wir nicht wissen, indem wir uns ehrlich, direkt und unmittelbar sehen.“ Möchten Sie sich Ihr mögliches Spiegelbild einmal ansehen?

## Mitarbeiter-Führung...

### ...so?

*„Mein Job ist anstrengend und er nervt mich auch. Es wird hintenrum geschimpft und irgendwie läuft es solala, aber glücklich bin ich nicht damit. Gerne hätte ich, dass ich manchmal besser reagieren könnte oder mich überhaupt trauen würde, Dinge anzusprechen. Aber dann läuft mir der Fahrlehrer vielleicht davon.“*

#### **Mitarbeiter-Führung ist für Sie:**

- nicht notwendig und überflüssig
- weichgespülter Firlefanz („Ich bezahle – Sie arbeiten, so ist das vereinbart – basta“)
- zeitraubend, anstrengend und bringt sowieso nichts („Man kann auch alles totreden – ändern wird sich da nichts“)
- riskant und gefährlich („Wenn ich jetzt diesen Konflikt anspreche, dann kündigt mir der Fahrlehrer oder will gleich mehr Geld. Das geht nicht“)
- neu und Sie wissen nicht, wie es geht
- schwierig, weil Sie gleichzeitig mehrere Rollen im Unternehmen ausfüllen und hier in einem Rollenkonflikt sind (Kollege, Chef, Freund...)

### ...oder lieber so?

*„Mein Job ist anstrengend und gleichzeitig mag ich ihn sehr! Er ist vielfältig, abwechslungsreich und bereichernd. Nie wird mir langweilig. Meine Mitarbeiter und Kunden fordern mich heraus. Die gegenseitige Wertschätzung und das gelungene Miteinander trägt im Wesentlichen zu unserem Erfolg bei.“*

#### **Mitarbeiter-Führung ist für Sie:**

- eine Herausforderung und notwendig
- die Aufgabe, den Mitarbeiter zu unterstützen, erfolgreich sein zu können
- Kommunikation und ein Miteinander
- das Erkennen von Potenzialen
- Fördern und Fordern
- auf Stärken bauen und Stärken aufbauen
- Empathie geben und Mensch sein
- das Erkennen von Engpässen
- ein Energiefreisetzer (wo hakt es gerade?)
- Leidenschaft und Faszination für Ihr Tun
- Anerkennung geben
- Vertrauen haben und geben
- Zutrauen, Anvertrauen
- Übertragung von Verantwortung
- Zeit nehmen

Haben Sie sich wiedergefunden? Vielleicht auch in beiden Spiegeln? Macht Sie der eine oder andere Punkt sogar ein wenig betroffen? Sie winken ab und denken „das klappt doch nie“ oder „dafür habe ich wirklich keine Zeit“ oder „zu schön, um wahr zu sein“?

Es läuft ja auch so ganz gut in Ihrer Fahrschule, die Zahlen stimmen, die Schüler kommen, Ihre Fahrschule genießt einen guten Ruf, die Fahrlehrer sind wohl zufrieden, zumindest sagt keiner was. Also kann es so weit weg von dem „idealen Chef“ nicht sein. Warum also etwas ändern?

Widerstreben Ihnen ein paar der Aussagen im Spiegel? Das ist gut, denn Sie müssen keineswegs allem zustimmen. Aber sicher ist: Es sind immer die Menschen, also Sie und Ihre Mitarbeiter, die den Unternehmenserfolg ausmachen. Jeder einzelne, engagierte und motivierte Mitarbeiter, ganz gleich ob Aushilfskraft oder verantwortlicher Leiter, ist wichtig und ausschlaggebend für den Gesamterfolg Ihrer Fahrschule.

Entscheidend ist vor allem Ihre Persönlichkeit und Ihre Haltung zu anderen Menschen und Ihre Haltung zu sich selbst (Menschenbild).

## Tipp

Nehmen Sie sich Zeit dafür, herauszufinden und zu überprüfen:

- Welches Menschenbild habe ich?
- Was für eine Haltung habe ich zu mir und zu meinen Mitarbeitern?

### Persönlichkeit, also Selbstführung, geht vor Mitarbeiterführung

Dieser Punkt ist sehr wichtig und könnte ein dickes Buch oder viele Seminartage füllen. Es beginnt bei Ihnen selbst, denn Sie sind die Basis für wertschätzende Führung auf Augenhöhe. Nur wenn Sie sich selbst „führen“, ist es Ihnen möglich, Ihre Mitarbeiter zu führen.

Es gibt keine erfolgreichen oder sich entwickelnden Unternehmen, sondern es gibt erfolgreiche und sich entwickelnde Menschen, die erfolgreiche und sich entwickelnde Unternehmen schaffen.

Im Grunde gibt es auch keine Entwicklung, sondern lediglich eine Befähigung dahin. Nur wenn Sie selbst innerlich weiterkommen, bringen Sie auch Ihr Unternehmen Fahrschule weiter. Dazu gehört Mut und die Bereitschaft, in einigen Punkten die bisherigen Denk- und Verhaltensweisen erst einmal wahrzunehmen, um sie dann gegebenenfalls zu verlassen und sich auf Neues einzulassen.

### Antreiber und Handlungsimpuls – Bedürfnisse und Werte

In Ihrer Fahrschule sind Sie und Ihre Mitarbeiter oft nicht in einem gemeinsamen Büro, sondern häufig den ganzen Tag im Auto. Sie sehen sich manchmal auf der Straße, an der Tankstelle oder beim TÜV. Sie winken sich zu oder sehen sich zufällig in der Fahrschule, begrüßen Ihre Bürokraft zwischen Tür und Angel oder treffen sich bei einem monatlichen Meeting. Für mehr ist oftmals keine Zeit.

Trotz der räumlichen Trennung sind Sie dennoch ein Team. Und dieses Team möchte Führung und benötigt Führung. Die Motivation und das Engagement Ihrer Mitarbeiter stehen und fallen mit der Erfüllung nachfolgender Grundbedürfnisse (nach Frank Breckwoldt):

1. *Anerkennung, Respekt*
2. *Bedeutung (in der Sache) haben*
3. *Als individuelle Person geschätzt werden/Zugehörigkeit*

Diese drei Grundbedürfnisse sind immer präsent. Auch und vor allem bei Ihnen selbst. Auch außerhalb der Fahrschule. Sie gelten in der Partnerschaft ebenso wie in einem Fußballteam, Kegelclub oder unter Kollegen.

Sobald eines dieser Bedürfnisse nicht erfüllt wird, gehen die Motivation und das Engagement in den Keller, die beiden anderen Bedürfnisse rutschen sehr bald oder gleichzeitig mit ab.

Ein „guter“ Chef ist also der Chef, dem oben genannte Bedürfnisse bekannt sind und diese für sich und seine Mitarbeiter erfüllen möchte.

#### 1.) Anerkennung und Respekt

Geben Sie sich selbst Anerkennung und Respekt. Sprechen Sie Anerkennung (auch für Teilerfolge)

- selbst und möglichst sofort aus.
- nicht mit „Das hast du gut gemacht“ aus, sondern mit „Es gefällt mir, wie ruhig und wertschätzend du mit der Mutter von dem Schüler das Gespräch geführt hast“.
- bei einer Gesamt-Teamleistung aus (zum Beispiel Prüfungsquoten, persönliche Erfolge, Anmeldezahlen).

Heben Sie auch individuelle Leistungen innerhalb des Teamerfolges hervor. Etwa am Jahresende im Rahmen einer Feier oder nach einer erfolgreichen Veranstaltung.

#### 2.) Bedeutung (in der Sache) vermitteln

Alle Menschen möchten gesehen und wahrgenommen werden – etwas Besonderes sein. Erst wenn sie sich im Kontakt mit anderen gesehen und wertgeschätzt fühlen, kann persönliches Wachstum entstehen, ganz gleich, in welchem Kontext.

Viele Mitarbeiter glauben, dass sie nicht wirklich etwas zum Erfolg des Unternehmens beitragen können, nur ein kleines Zahnrad sind: „Was kann ich hier schon bewirken!“ Diese Menschen fühlen sich oft wertlos und können nichts beitragen, weil sie im Leben anderer Menschen keinen Unterschied machen oder deren Leben bereichern.

- Nehmen Sie sich bewusst Zeit für Ihre Mitarbeiter: Vermeiden Sie etwa Gespräche zwischen Tür und Angel, schalten Sie bei Mitarbeitergesprächen das Telefon aus, schauen Sie nicht ständig auf die Uhr und schließen Sie die Türe.

- Lassen Sie Ihre Mitarbeiter eigene Akzente und Bedürfnisse einbringen (Gestaltung von Fahrlehrerräumen, Ausstattung der Fahrzeuge, Öffnungszeiten, Strukturen, Abläufe).
- Geben Sie Ihren Mitarbeitern herausfordernde, machbare Sonderaufgaben (etwa Messeplanung, Verantwortung für eine Filiale oder Prozesse).

### 3.) Als individuelle Person geschätzt werden

Sie sind etwas Besonderes. Finden Sie heraus, was Sie zu einem besonderen Menschen/Chef macht. Ihre Mitarbeiter möchten nicht nur dazu da sein, um störungsfrei und effizient Umsatz hereinzufahren und ihren Job zu erledigen, so wie es im Vertrag geregelt ist. Ihre Mitarbeiter möchten, genau wie Sie selbst auch, als Individuum geschätzt werden.

- Finden Sie heraus, was Sie an jedem Ihrer Mitarbeiter besonders schätzen (Einfühlungsvermögen, Teamfähigkeit, Humor, Fitness)
- Sprechen Sie es auch aus („Ich finde es so genial, wie lebendig und verständlich du den Theorieunterricht aufbereitest und durchführst“).

Denn: Sobald Ihre Mitarbeiter das Gefühl haben, dass keiner richtig zuhört, Ideen nicht gehört werden, kündigen diese, zumindest innerlich, recht bald. Wenn Sie also nicht nur die Einstellung „Das ist ja sein Job, das haben wir im Arbeitsvertrag

doch so vereinbart“ haben, sondern Ihren Mitarbeiter zusätzlich auch als individuelle Person sehen und schätzen und es ihm auch sagen und zeigen, ist die beste Voraussetzung dafür gegeben, dass dieser Mitarbeiter mit hohem Engagement auch Hochleistung einbringt.

Wichtig: Das gilt auch für Sie selbst – bei Ihnen selbst beginnt es. Wenn Sie zum Beispiel nur noch das dumme Gefühl haben, dass Sie dafür da sind, am Ende des Monats lediglich das Gehalt zu überweisen, dann geht auch Ihre höchstpersönliche Motivationskurve ganz schnell in den Keller. Schätzen Sie sich also auch selbst mit allen Ihren Wertvorstellungen, Stärken und Qualitäten und setzen Sie sich dafür ein.

### Führen mit Werten, Bedürfnissen und Grundeinstellungen

Als Chef brauchen Sie Grundwerteeinstellungen, deren Sie sich bewusst sind. Einstellungen, die Ihrem Denken und Handeln eine Richtung geben, die Sie nach Niederlagen wieder „auf Spur“ bringen, die Ihnen Halt geben. Sie können sich und Ihren Mitarbeitern öfters einmal die Frage stellen: Was lässt Sie jeden Morgen aufstehen? Was bestimmt Ihr tägliches Tun? Auf welche Säulen stellen Sie Ihr Leben?

## Tipp

Was macht Sie zu einem besonderen Menschen/Chef?

Wann haben Sie Ihren Mitarbeitern das letzte Mal

- Ihre Anerkennung ausgesprochen?
- ihnen gezeigt oder gesagt, dass Sie sie als Personen (nicht als Arbeitnehmer) schätzen?

Wann haben Sie sich Zeit genommen für die Beziehung Chef-Mitarbeiter?

Überprüfen Sie für sich: Gibt es etwas, das ich in meinem Verhalten gegenüber meinen Mitarbeitern verändern möchte?

## Tipp

Beantworten Sie für sich:

1. Was erfüllt sich für mich, wenn ich
  - jeden Morgen aufstehe (zum Beispiel Familie, Existenz, Gesundheit)?
  - Montag bis Samstag in der Fahrschule bin (zum Beispiel Sicherheit, Wissen)?
  - mit Mitarbeitern Gespräche führe (zum Beispiel Gemeinschaft, Zufriedenheit)?
2. Fragen Sie Ihre Mitarbeiter danach!
  - Das ist ein schönes Thema bei einem Meeting, braucht aber ein bisschen Zeit.

Hierzu ist es gut, wenn Sie den Mitarbeitern Hilfestellung geben können und Bedürfnis- und Wertebeispiele vorbereiten.

### Der Nutzen

Wenn Sie wissen, welche Bedürfnisse, Werte und Überzeugungen Sie im Kontext X oder Y vertreten, dann

- kennen Sie Ihre Antreiber, wissen Sie, weshalb Sie jeden Morgen aufstehen, was Sie antreibt, was Ihnen Sinn gibt
- haben Sie Kenntnis darüber, was Ihr Tun und Handeln bestimmt
- kennen Sie Ihre Säulen, auf denen Sie Ihr Leben stellen
- Wissen Sie, dass Ihre Werte Auswirkungen haben in jeglicher Kommunikation
- finden Sie leichter Ihre Berufung, Mitarbeiter, Partner, den „roten Faden“
- können Sie sich von „Schein-Werten“ verabschieden. Diese tun Ihnen nicht gut und verkomplizieren das Miteinander
- haben Sie Klarheit über sich und kommunizieren das verbal und nonverbal
- sind Sie toleranter, weil Sie wissen, dass jeder seine eigenen, individuellen Wert-Vorstellungen hat
- Können Sie Ihren Weg zum Ziel anhand Ihrer Bedürfnisse und Werte bestimmen
- geben und erfahren Sie durch Wert-Schätzung

Das gilt in gleicher Weise auch für Ihre Mitarbeiter! Bei einem Einstellungsgespräch etwa können Sie nach den Werten und Einstellungen fragen und schon von Beginn an herausfinden, ob Sie ähnliche Werte und Bedürfnisse haben, ob sie also zusammenpassen.

Wenn sich Werte verändern, verändert sich auch das Verhalten.

### Werte

- sind bewusst veränderbar
- bestimmen, wie man Ziele erreicht
- geben Zielen eine Bedeutung
- können nicht gelehrt, sondern nur gelebt werden

Fazit: Ihre Beziehung zu jedem Ihrer Mitarbeiter wird wertvoller und „leichter“, wenn dessen Werte im Großen und Ganzen mit Ihren eigenen Werten und Überzeugungen übereinstimmen.

Sie selbst sind nur dann kongruent und authentisch, wenn Ihr Handeln und Ihre Aussagen mit Ihren höchsten Überzeugungen und Werten übereinstimmen beziehungsweise denen nicht entgegenstehen.

### Sinnstiftendes Führen

Es ist uns Menschen angeboren, den Wunsch zu haben, etwas Sinnvolles zu tun. Nur wenn wir im Einklang mit unserem Gewissen und unseren Werten und Bedürfnissen handeln, erleben wir unser Handeln als sinnvoll. Ein sinnvolles Leben erwächst laut Victor Frankl (Begründer der Logotherapie und Existenzanalyse) aus sinnvollen Momenten. Solche Momente können unter anderen draus resultieren, dass wir

- Nützlich für andere Menschen tun
- Freude an unserem zwischenmenschlichen Beziehungen haben und/oder
- in einem Umfeld arbeiten, welches wir als sinnstiftend erfahren

Den Mitarbeitern Vorhaben und Ziele lediglich vorzugeben, ist nicht sinnstiftend.

Sinnstiftende Führung beinhaltet, dass Ihre Mitarbeiter frühzeitig, etwa bei Ablaufänderungen, einbezogen werden. Erst wenn Ihre Mitarbeiter erkennen, welchen Beitrag sie persönlich zum Unternehmensziel beitragen können, entsteht Sinn.

### Beispiel

*Sie möchten künftig in den Schulferien den Unterricht von abends 18 Uhr auf morgens 9 Uhr vorverlegen, um mehr Schüler gewinnen zu können (Unternehmensziel: Anmeldezahlen von Zahl X auf Zahl Y erhöhen). Bei einem Meeting fragen Sie Ihre Mitarbeiter nach Ihren Einschätzungen. So kann es sein, dass die Mitarbeiter Ihnen etwa als Uhrzeit 10 Uhr vorschlagen, weil die Schüler in den Ferien ausschlafen möchten. Sie sind über diesen Einwand sehr froh, denn das haben Sie gar nicht bedacht.*

## Tipp

Beantworten Sie für sich:

- Wissen meine Mitarbeiter, dass und was sie persönlich zu Unternehmenszielen und -erfolg beitragen?
- Gibt es aktuell ein Thema, in das ich meine Mitarbeiter mit einbeziehen kann?

## Motivation

Motivation ist der Beweggrund für das Handeln und Tun eines Menschen. Sind Sie selbst motiviert, Chef zu sein? Machen Sie Ihren Job als Chef gerne und aus einer inneren Motivation heraus? Wann ist Ihr Mitarbeiter motiviert? Auch hier spielt die Sinnfrage eine tragende Rolle.

Viele Führungskräfte verstehen es als ihre Aufgabe, ihre Mitarbeiter zu motivieren. Sie versuchen dann, ihre Mitarbeiter mit Bonuszahlungen oder Gehaltserhöhungen bei der Stange zu halten und zu belohnen, damit sie die gewünschte (und vereinbarte) Leistung bringen – ihren Mitarbeitern sozusagen, wie einem Esel, die Karotte vor die Nase zu halten. Das ist die sogenannte extrinsische Dauermotivation und geht davon aus, dass die Mitarbeiter ihre Arbeit grundsätzlich als Last empfinden. Obwohl man das weiß, werden trotzdem in vielen Unternehmen solche Anreizsysteme gegeben, also die Karotte vorgehalten und gehofft, dass die Mitarbeiter die schwere (vereinbarte) Last tragen und (wie vereinbart) laufen.

Fragen Sie Ihre Mitarbeiter, was sie motiviert, ihren Job als Fahrlehrer oder Bürokraft zu machen, was ihre Antreiber sind, was ihr Sinn hinter ihrer Arbeit bei Ihnen in der Fahrschule ist. Statt Ihren Mitarbeitern weiterhin Karotten anzubieten, ist es sinnvoll, sich (und dann den Mitarbeiter) zu fragen: Wie kann ich die Eigenmotivation des Mitarbeiters stärken? Was braucht der Mitarbeiter, um aus sich heraus motiviert (=intrinsische Motivation) zu handeln?

Wichtig: Selbstzweifel, Überforderung, Opferhalten und Sinnlosigkeit sind die größten Motivationskiller, hindern Sie und Ihre Mitarbeiter massiv am Tun.

## Beispiel

*Wir haben in unserem Fahrschulunternehmen alle Mitarbeiter die Sinn-Frage gestellt „Warum arbeitest gerne du bei uns in der Fahrschule?“ Wir haben die Mitarbeiter motivieren können, ihre Antworten schriftlich zu formulieren und bei der Weihnachtsfeier zu präsentieren. Die Antworten der Mitarbeiter waren zum Großteil sehr berührend und haben uns sehr stolz gemacht.*

*Wenn Ihre Mitarbeiter Spaß an ihrer Arbeit haben, also die erbrachte Leistung selbst die Motivation ist, sie diese als sinnvoll wahrnehmen oder als eine positive Herausforderung sehen, dann machen sie ihre Arbeit, weil sie diese tun wollen. Der Mitarbeiter handelt eigenverantwortlich und sorgt für sich. Kennen Sie das auch von sich? Dass Sie Ihre Arbeit gerne machen, und es sich so schon gar nicht mehr wie eine solche anfühlt?*

## Vertrauen geht vor Kontrolle

Sich führen lassen bedeutet, sich jemanden anzuvertrauen. Nur wenn Ihre Mitarbeiter Ihnen vertrauen, folgen sie Ihnen. Sogar dann, wenn die Mitarbeiter Ihre Ansichten nicht teilen! Vertrauen ist die Basis der Führung. Ohne Vertrauen keine Führung. Ein auf Vertrauen aufgebautes Unternehmen ist belastbar und widersteht so manchem Sturm und Unwegbarkeiten von außen. Vertrauen geben und Vertrauen nehmen bedeutet:

- Sie geben dem Mitarbeiter hohe Wertschätzung: „Ich traue es dir zu.“
- Verantwortungs- und Handlungsspielräume gewähren (Werbudget festlegen, dem Mitarbeiter zutrauen, dass er dieses wohlüberlegt einsetzt).



## Tipp

Beantworten Sie für sich:

- Sehe ich es als meinen Job an, meine Mitarbeiter immer wieder zu motivieren?
- Welcher meiner Mitarbeiter ist motiviert, macht seinen Job gerne?
- Welcher meiner Mitarbeiter möchte oft motiviert werden und wann spreche ich mit ihm darüber?

**Intrinsische Motivation ist im Job besser als extrinsische. Die Mitarbeiter handeln dann aus eigenem Antrieb und nicht weil Ihnen eine „Karotte“ vor die Nase gehalten wird**

- „überlebende“ Risiken einzugehen (zum Beispiel bei einem Messeauftritt).
- sich den Fortgang der Aufgabe erzählen, jedoch nicht bis ins kleinste Detail berichten zu lassen.
- wichtige Aufgaben anzuvertrauen. Nicht ständig über die Schulter schauen oder nachfragen, finale Entscheidungen und Ergebnisse präsentieren lassen.
- dem Mitarbeiter die drei Bedürfnisse Anerkennung/Respekt, Bedeutung, Zugehörigkeit zu erfüllen.
- mit Fehlern klug umzugehen. Kein Mitarbeiter macht Fehler absichtlich. Fehler helfen dem Mitarbeiter, dabei zu lernen, wie es besser hätte gehen können. Vielleicht fehlten nur noch etwas Informationen oder Erfahrungen. Wenn Fehler gemacht werden, fragen Sie nicht, wie genau der Fehler passiert ist, jedoch natürlich schon, wie es hätte besser gehen können und wie in Zukunft dieser Fehler vermieden werden kann.
- die intrinsische Motivation der Mitarbeiter steigt. Vertrauen geht vor Kontrolle. Selbstverständlich schließt das kein Überprüfen und Nachfragen aus. Ihre persönliche Haltung (Menschenbild) dabei macht den Unterschied.

Misstrauen ist Gift für jede Beziehung. Sie erkennen es daran, dass Sie Ihre Mitarbeiter über jeden kleinen Schritt berichten, Listen ausfüllen und Nachweise führen lassen, ihn ständig beobachten usw. Wichtig: Mitarbeiter, bei denen Kontrolle und Misstrauen berechtigt ist, sind wenig beeindruckt von Ihren Kontrollmaßnahmen und umgehen Ihre Überwachung. Kontrollierte Mitarbeiter sind demotiviert, ändern ihr Verhalten, haben innerlich bereits gekündigt, strengen sich nicht mehr an usw. Vertrauen schafft Vertrauen, Misstrauen schafft Misstrauen.

## Tipp

Beantworten Sie für sich:

- Vertraue ich mir selbst?
- Was brauche ich, um mir und anderen vertrauen zu können?
- Vertraue ich meinen Mitarbeitern?

## Selbstverantwortung

Oft ist es so, dass ein Mitarbeiter mit einem Problem zu Ihnen kommt, sein Herz ausschüttet und wieder geht. Gelöst an seinem Problem wurde nichts. Sie sind aber kein Müllabladepplatz! Ihre Aufgabe ist es nicht, Probleme zu lösen, sondern dem Mitarbeiter dabei zu helfen, selbst eine entsprechende Lösung zu finden.

### Beispiel

*Ihre Fahrlehrerin betreut eine Schülerin, die sehr oft und immer erst kurz vorher absagt. Das nervt Ihre Mitarbeiterin sehr. Diese Mitarbeiterin kommt jetzt zu Ihnen und möchte, dass Sie Ihr sagen, was sie jetzt tun soll. Hilfreich ist jetzt, wenn Sie die Mitarbeiterin fragen: „Was würdest du tun, was für eine Idee hast du dazu?“*

*Das bringt Ihre Mitarbeiterin in die Eigenverantwortung, in den Selbstlösungsprozess, und Sie sind entlastet. Denn beim nächsten Mal, wenn diese Mitarbeiterin mit einem Problem zu Ihnen kommt, hat sie schon eine mögliche Lösung in der Tasche, und Sie können diese Entscheidung würdigen. Das ist wertschätzende Mitarbeiter-Befähigung!*

## Führungsaufgaben und -instrumente: Mitarbeitergespräche führen

Ein wichtiges – wenn nicht sogar das wichtigste – Führungsinstrument sind die Mitarbeitergespräche. Mitarbeitergespräche zu führen, ist wie der regelmäßige Kundendienst am Fahrzeug. Dabei können natürlich Mängel auftauchen. Damit müssen Sie rechnen, auch mit bisher unerkannten Mängeln.

- Das Fahrzeug wird regelmäßig durchgesehen, Änderungen fallen auf.
- Was notwendig ist, sodass das Fahrzeug wieder mit ganzer Kraft weiterfahren kann, wird aufgefüllt, nachgefüllt, erneuert oder nachgebessert.
- Das Fahrzeug hat alles, was es braucht? Dann freuen wir uns über ein Ok im Serviceheft und eine niedrige Rechnung.

Manchmal gibt es größere Reparaturen – auf der Hebebühne (im Mitarbeitergespräch auf Augenhöhe) werden bisher verdeckte Mängel ins helle Licht gebracht, rechtzeitig Mängel und Schäden erkannt. Wenn nichts mehr geht, hilft manchmal nur noch Austausch. So wie uns ein Fahrzeug mit beispielsweise Schleifgeräuschen zum Verstehen gibt, dass etwas hakt im Getriebe, so können auch im Gespräch „dunkle Flecken“ entdeckt werden.

## Instrument Feedback-Gespräch

Diese Gespräche sollen so oft wie möglich geführt werden. Diese Gespräche verhelfen dabei, Ihre Mitarbeiter nicht aus dem Blickwinkel zu verlieren und in Kontakt auf Augenhöhe zu bleiben. Feedbackgespräche beinhalten Leistung, Verhalten, Vereinbarungen. Werden Sie konkret, führen Sie aktuelle Beispiele an.

### Beispiel

- *Beobachtung:* „Ich sehe, dass dein Auto innen voll ist mit Abfall und Schmutz.“
- *Trigger-Gefühl:* „Das ärgert mich.“
- *Wert, Bedürfnis, Ziel:* „Mir ist Sauberkeit in den Fahrschulautos wichtig. Dein Auto ist dein Aushängeschild unserer Fahrschule.“
- *Vereinbarung/Bitte:* „Ist es dir möglich, künftig das Fahrzeug einmal wöchentlich zu reinigen?“

## Tipp

### Grundvoraussetzung für alle Gespräche auf Augenhöhe:

- Zeit nehmen (Aufmerksamkeit gilt dem Mitarbeiter, nicht der Uhr)
- Umgebung (Wohlfühl-Atmosphäre)
- Aktiv zuhören (interessiert, konzentriert und geduldig die Welt des Mitarbeiters anhören)
- Aussprechen lassen, Wiederholung oder Zusammenfassung ohne (Ab-)Wertung des Gesagten
- Pausen machen (dem Mitarbeiter Zeit geben zu antworten)
- Blickkontakt, nicht fixieren
- Die eigene Welt nicht überstülpen
- Gesprächsanteil 50/50
- Am Kernthema dranbleiben, damit das Gespräch nicht von Hundertsten ins Tausendste abschweift
- Antwort genau anhören, nur so kann die nächste Frage formuliert werden
- Humor an angebrachter Stelle bringt Leichtigkeit

### Beispiel

- *Beobachtung:* „Zu unseren Besprechungen und Terminen bist du immer pünktlich.“
- *Trigger-Gefühl:* „Das freut mich sehr...“
- *Wert, Bedürfnis, Ziel:* „...weil mir Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit sehr wichtig sind.“
- *Bitte/Danke:* „Danke!“

Diese beiden Beispiele zeigen, dass die Mitarbeiter jetzt wissen, dass sie in ihrer Person und im Handeln gesehen werden (Grundbedürfnis).

## Instrument Ziel-Gespräch

Sie haben sich privat Ziele gesetzt – und auch für Ihre Fahrschule. Ein Ziel zu formulieren, ist im Grunde einfach, ein Ziel jedoch auch anzugehen, dagegen viel schwerer.

Warum sind Ziele so wichtig? Stellen Sie sich vor, Sie spielen Golf. Sie stehen am Abschlag und konzentrieren sich auf die Büsche und Bäume, die links und rechts am Fairway stehen, statt auf das Loch. Die Wahrscheinlichkeit, dass Sie den Ball in die Büsche schlagen, ist sehr hoch. Denn: Sie haben das Bild „Busch“ im Kopf. Unser Gehirn ist so ausgestattet, die Bilder im Kopf zu „erfüllen“ und es verhilft unserem Unterbewusstsein dabei, diese Bilder wahr werden zu lassen.

Versuchen Sie einmal nicht an eine gelbe Zitrone zu denken. Das geht nicht! Sie haben sofort das Bild einer gelben Zitrone vor Augen. Ziele sind Motivatoren und zeigen uns die Richtung an „Da wollen wir hin – das können wir erreichen!“ Nur mit einem klaren Ziel vor Augen, sehen wir auch den Weg dahin.

## Tipp

### Probieren Sie es umgekehrt aus!

- Auch Sie können von Ihren Mitarbeitern stets Feedback einfordern.
- Das erfordert Mut, ist jedoch sehr bereichernd, und Sie sind ein positives Vorbild.
- Führen Sie auch Feedback-Gespräche? Generell gilt: fünfmal Anerkennung versus einmal Kritik.

## Wie müssen Ziele ausgestattet sein, damit sie erreicht werden können?

Ein Ziel muss immer positiv formuliert sein, damit es auch erreicht werden will. „Ich will nie wieder dick sein“ ist weder positiv formuliert noch erfüllt es die Kriterien eines wohlgeformten Ziels. „Bis zum 31.12.15 möchte ich drei Kilogramm abnehmen“ ist ein wohlgeformtes Ziel nach den sogenannten SMART-Kriterien:

**S**(pezifisch) -  
was ist zu tun? Und wie?

**M**(essbar) -  
wie viel?

**A**(ttraktiv) -  
was ist das motivierende?

**R**(ealistisch) - ,  
ist es machbar?

**T**(erminiert) -  
wann soll es erreicht sein?

## Instrument Konflikt-Gespräch

Konflikte sind menschlich und normal. Sie tauchen da auf, wo unterschiedliche Bedürfnisse und Werte aufeinanderprallen. Fehler im Verhalten oder in der Leistung bedeuten lediglich, dass noch etwas „fehlt“. So lange der Konflikt noch „kalt“ ist, also frühzeitig angesprochen wird, ist ein Konsens möglich. Bedauerlicherweise verhalten sich Ihre Mitarbeiter nicht immer so, wie Sie es sich von Ihnen wünschen würden. Das kann daran liegen, dass sie es vergessen haben oder gar nicht wissen. Sie sprechen Konflikte nicht gerne an, hoffen, dass sich „schon irgendwie erledigen wird“ und sprechen es erst dann an, wenn es wirklich nicht mehr anders geht? Auch das ist normal, weil Sie vielleicht den Mitarbeiter nicht verlieren oder verletzen möchten und weil Sie nicht wissen, wie Sie es ansprechen können. Jeder Konflikt ist ein Einzelfall und muss auch als solcher genau angeschaut werden. Bei jeder Unstimmigkeit oder einem Konflikt steht im Vordergrund: Um was geht es wirklich? Welche Werte und Bedürfnisse von beiden Seiten wurden verletzt und nicht erfüllt? Vielleicht auch schon mehrmals? Wenn Sie Ihren Mitarbeiter mit Kritik begegnen, wird er kontern, sich rechtfertigen

## Tipp

Das Wichtigste beim Vereinbaren von Zielen:

- einmal jährlich
- Vier-Augen-Gespräch
- Erwartungen besprechen
- Ziel schriftlich vereinbaren (Unternehmen, persönlich)
- ersten Schritt besprechen
- Reflexion in Schritten (Meilensteine/Termine vereinbaren)
- Zielerreichung würdigen

oder ist verärgert, weil er es als Vorwurf oder Abwertung sieht. Auch das ist normal, weil sofort negative Gefühle entstehen. Jedes negative Gefühl zeigt jedoch, dass gerade eine Verletzung stattgefunden hat. Das ist ein gutes Indiz, um Dinge, die im Raum stehen, anzusprechen.

## Beispiel

*Ihr Mitarbeiter kommt das vierte Mal zu spät zum Schüler X. Gerade hat sich die Mutter bei Ihnen beschwert und damit gedroht, dass sie die Fahrschule wechseln werden und das natürlich allen erzählen wird. Außerdem ist das nicht die erste Beschwerde einer Mutter diesbezüglich.*

### Ungünstig:

*„Warum bist du schon wieder zu spät? Das wird ja immer schlimmer mit dir. Ab sofort verspätest du dich nicht mehr, hast du das kapiert?“*

### Hilfreich:

- **Beobachtung:** *„Die Mutter von Schüler X hat gerade angerufen und gesagt, dass du wiederholt zu spät gekommen bist. Das ist nicht die erste Beschwerde darüber.“*
- **Trigger-Gefühl:** *„Das ärgert mich maßlos. Ich habe auch Sorge und langsam Angst.“*
- **Wert, Bedürfnis, Ziel:** *„Zuverlässigkeit und Pünktlichkeit gehören zu unseren Selbstverständlichkeiten. Wenn mehrere Schüler wechseln, dann haben wir bald keine Arbeit mehr.“*
- **Vereinbarung/Bitte:** *„Magst du mir sagen, was passiert ist, oder was du brauchst, um künftig pünktlich zu sein?“*

Ihr Ärger und Ihre Angst wurden ausgelöst, weil Ihr Bedürfnis nach Zuverlässigkeit verletzt und Ihre Existenz in Gefahr ist. Das ist nur zu verständlich und Ihr Mitarbeiter wird mehr Verständnis für die Thematik und für Sie aufbringen können, wenn Sie ihm sagen können, was Ihnen wichtig ist.

Jeder Konflikt belastet Ihren Mitarbeiter emotional, auch wenn das Gespräch auf Augenhöhe stattgefunden hat. Erleichtern Sie Ihrem Mitarbeiter die Rückkehr in den Alltag mit einem positiven Feedback, indem Sie ihm mitteilen, dass Sie sich über seine Offenheit gefreut haben. So fühlt er sich gesehen und verstanden. Sie werden vielleicht daraufhin auch ein positives Feedback bekommen, was es Ihnen ebenfalls erleichtert.

## Tipp

### Voraussetzung für jedes Konflikt-Gespräch:

1. Werden Sie sich im Vorfeld klar „Was möchte ich? Was ist mir wichtig?“ Erst dann in das Gespräch mit dem Mitarbeiter gehen.
2. Achten Sie auf sich, dass es Ihnen gut geht. (Selbstepathie)
3. Planen Sie genug Zeit ein.
4. Rechnen Sie damit, dass Ihr Mitarbeiter sich rechtfertigen möchte oder wütend wird.
5. Zeigen Sie stets, dass Sie an einer gemeinsamen Lösung (Konsens) interessiert sind.
6. Wiederholen Sie das, was Ihr Mitarbeiter gerade gesagt hat.
7. Trennen Sie unbedingt das Verhalten und den Menschen.
8. Bleiben Sie empathisch.
9. Bleiben Sie bei sich, wenn Sie sagen, was Sie ärgert oder nervt (nicht: „Du wirst immer unzuverlässiger!“).
10. Geben Sie dem Mitarbeiter die Möglichkeit und genug Zeit zu antworten, fragen Sie nach.
11. Einigen Sie sich auf Maßnahmen sowie die nächsten Schritte und konkrete Konsequenzen, wenn oben genanntes Verhalten weiter vorhält.
12. Machen Sie einen zeitnahen erneuten Termin sofort aus, um Ergebnisse oder Veränderungen zu besprechen.

## Instrument Mitarbeiter-Meeting

In vielen Fahrschulen haben regelmäßige Treffen mit Mitarbeitern erst in letzter Zeit einen Platz im „Stundenplan“ bekommen. Ob Sie mit Ihren Mitarbeitern „mal eben so zusammensitzen und alles bequatschen“ oder ein geplantes und regelmäßiges Meeting durchführen, hat große Auswirkungen:

- Austausch: Stärken und Defizite des Teams werden sichtbar.
- Zusammenhalt des Teams wird gestärkt: das „Wir-Gefühl“, das Miteinander.
- Alle sind auf dem gleichen Wissenstand.
- Wertschätzung: „Ich bin wichtig, man nimmt sich Zeit für uns“.
- Sorgen und Nöte kommen frühzeitig auf den Tisch.
- Ziele und Strategien können den Mitarbeitern nahe gebracht werden.
- Spielregeln und Erwartungen werden vereinbart und festgelegt.
- Rituale geben Sicherheit.

Damit es nicht einfach ein lockeres Zusammensitzen ist, sondern eine effektive Zusammenkunft wird, einige Punkte, damit es gelingen kann:

1. Rechtzeitige Planung/Terminsetzung.
2. Mindestens einmal monatlich.
3. Bereiten Sie die Räume vor, schaffen Sie eine Wohlfühlatmosphäre.
4. Bereiten Sie sich in Schriftform vor (Agenda), sammeln Sie zwischen den Meetings Themen.
5. Begrüßen Sie Ihre Mitarbeiter und danken Sie ihnen für die Zeit, die sie sich nehmen – auch wenn Sie die Zeit des Meetings bezahlen. Stellen Sie fest, wie lange sie alle heute Zeit für das Meeting haben und behalten Sie diese Zeit auch im Auge, damit Sie Ihre Punkte der Agenda alle anbringen können.
6. Vereinbaren Sie Spielregeln, wie alle die nächsten zwei Stunden miteinander umgehen.
7. Beginnen Sie mit der Frage „Gibt es irgendwas von Euch, was sofort auf den Tisch muss, was euch abhält, mir und den anderen zuzuhören? (Wir nennen das die „Is'-was-Runde“). Meist sind es persönliche Themen oder Erlebnisse mit Fahrschülern und Prüfern. Geben Sie dem ausreichend Gehör, außer dieser Punkt ist ein Punkt auf Ihrer Agenda.
8. Fragen Sie „Was ist im letzten Monat richtig gut gelaufen, was habt Ihr erreicht?“ Das führt den Fokus weg vom Negativen.

### VERENA FLEISCHMANN

war selbst Führungskraft von 40 Mitarbeitern in einem großen Konzern, begleitet seit Jahren Führungskräfte und Teams, ist seit fast zehn Jahren in den vier Fahrschulen Ihres Mannes. Sie unterstützt mit Ihren Themen auch junge Fahrlehrer in der Fahrlehrerausbildungsstätte Trackademy/Hallbergmoos. [www.coaching-gedaechtnistraining.de](http://www.coaching-gedaechtnistraining.de).



9. Benennen Sie Unternehmenserfolge und Mitarbeiter, die besondere Erfolge erzielt haben.
10. Geben Sie Lob, zum Beispiel von Prüfern oder Eltern, weiter.
11. Gehen Sie Ihre Agenda Punkt für Punkt durch, bleiben Sie jedoch flexibel.
12. Fragen Sie kurz vor Ende, ob es noch Punkte gibt, die offen sind.
13. Beenden Sie mit „Wie geht es mir jetzt-Runde“, jeder nur einen Satz.
14. Bedanken Sie sich bei Ihren Mitarbeitern.
15. Machen Sie das nächste Meeting aus.

Wenn Sie Meetings dieser Art neu einführen, wird es sich ungewohnt anfühlen. Um Sicherheit zu bekommen, lassen Sie sich ein Feedback darüber von Ihren Mitarbeitern geben, Sie werden überrascht sein, wie Ihre Mitarbeiter Sie wahrnehmen.

## Fazit

Mit diesem Fahrlehrerbrief möchte ich Sie dabei unterstützen, wie ein Weg aussehen könnte, weg von der Haltung „Wie schaffe ich es, dass meine Mitarbeiter das tun, was ich möchte?“ hin zu „Wie schaffe ich es, dass meine Mitarbeiter das tun, was wir alle wollen?“, Das Miteinander zwischen Ihnen und Ihren Mitarbeitern funktioniert wie die Beziehung zwischen Eltern und Kindern: Ein Miteinander von Menschen, die ihr Leben positiv gestalten wollen. Entscheidend dabei ist vor allem Ihre ganze Persönlichkeit und Ihre Haltung (Menschenbild) zu anderen Menschen und insbesondere Ihre Haltung zu sich selbst. Es ist nicht immer ein leichter Weg und es erfordert Mut, sich selbst anzusehen, sich selbst zu reflektieren und sich dann gegebenenfalls in den Einstellungen und im Verhalten zu verändern. Schritt für Schritt. Eins nach dem anderen.

## FAHRLEHRERBRIEF-THEMEN

Zukunft Fahrschule 3\_16

Energiequelle Motivation 4\_16

Datenschutz für Fahrschulen 5\_16

## Impressum

Springer Fachmedien  
München GmbH  
Aschauer Straße 30  
81549 München  
Telefon (Zentrale)  
0 89/20 30 43-0  
Telefax  
0 89/20 30 43-21 00  
Handelsregister:  
Amtsgericht München  
HRB 110956

**Chefredaktion**  
Sylke Bub (v.i.S.d.P.)  
(Anschrift siehe Verlag)  
Telefon 0 89/20 30 43-22 75  
Telefax 0 89/20 30 43-3 21 67

**Redaktion**  
Thomas Cyganek  
Telefon 0 89/20 30 43-24 06  
E-Mail Thomas.Cyganek@springer.com

**Service-Nummer Vertrieb**  
Telefon 0 89/20 30 43-11 00  
Telefax 0 89/20 30 43-21 00  
E-Mail vertriebsservice@springer.com

**Geschäftsführung**  
Peter Lehnert

**Verlagsleitung**  
Katrin Geißler-Schmidt

**Herstellung und Grafik**  
Gesamtleitung Herstellung:  
Maren Krapp  
**Grafik/Layout:**  
Katharina Franz  
Stefanie Michalski

**Druck**  
Stürtz GmbH  
Alfred-Nobel-Straße 33  
97080 Würzburg

**Erscheinungsweise**  
Der FAHRLEHRER-  
BRIEF erscheint zehnmal  
im Jahr

**Autor dieser Ausgabe**  
Verena Fleischmann

**Fotos**  
Seite 2/3: Photographee.eu/  
Fotolia  
Seite 7 o.: babimu/Fotolia  
Seite 7 u.: Peter Atkins/Fotolia  
Seite 11: Privat

### Bezugspreis

Einzelheft: 11,30 Euro zzgl. Versandkosten, inkl. jeweils gültige gesetzliche MwSt. Jahresabonnement Inland: 95,80 Euro inkl. Versand und jeweils gültige gesetzliche MwSt., Ausland (Europa): 107,80 Euro inkl. Versand und jeweils gültige gesetzliche MwSt., Schüler-/Studentenabo (gegen Vorlage eines gültigen Schüler- bzw. Studentenausweises): 47,90 Euro inkl. Versand und jeweils gültige gesetzliche MwSt. Preisänderungen vorbehalten.

Das Abonnement gilt zunächst für ein Jahr. Es verlängert sich automatisch um ein Jahr, wenn es nicht sechs Wochen vor Ablauf dieses Jahres schriftlich beim Verlag gekündigt wird. Darüber hinaus sind Kündigungen jeweils sechs Wochen zum Bezugszeitraumende dem Verlag schriftlich mitzuteilen. Die Abonnementgebühren werden jährlich im Voraus berechnet.

### Nachdruck und Vervielfältigungen

Wir begrüßen es, wenn Sie Teile des FAHRLEHRER-BRIEFs für Ihre Fahrschüler kopieren. Im Übrigen ist eine Verwendung der Beiträge oder der Abbildungen ohne Einwilligung des Verlages strafbar.

### Manuskripte

Autoren-Honorare werden aufgrund tatsächlicher, gedruckter Beiträge errechnet. Überarbeitungen und Kürzungen liegen im Ermessen der Redaktion. Der Verlag übernimmt keine Haftung für unaufgefordert eingesandte Manuskripte, daher besteht auch kein Anspruch auf Ausfallhonorare. Mit dem Autorenhonorar gehen die Verwertungs-, Nutzungs- und Vervielfältigungsrechte an den Verlag über, insbesondere auch für elektronische Medien (Internet, Datenbanken, CD-ROM).

fahrlehrerbrief.service@springer.com