**Checkliste mit Tipps für die Personalführung**

**So vermeide ich unerwünschte Austritte:**

* Führen Sie die neuen Funktionäre in den Job ein.
* Informieren Sie alle über alles.
* Fördern Sie die Kommunikation unter Funktionären.
* Schaffen Sie Anreize für alle Funktionäre.
* Schenken Sie ihnen Vertrauen.
* Seien Sie fair und ehrlich.
* Drücken Sie sich klar aus, und setzen Sie sich klare Ziele.

**Bedürfnisebene**

* Beobachten Sie Ihre Funktionäre, und finden Sie heraus, welche Bedürfnisse und Wünsche diese haben. Bleiben Sie dabei objektiv, und nehmen Sie Ihre persönlichen Wünsche und Bedürfnisse aus dem Spiel.
* Zeigen Sie den Funktionären, dass Sie sie als Persönlichkeiten wahrnehmen und ernst nehmen.
* Schenken Sie ihnen Vertrauen.
* Seien Sie fair.
* Drücken Sie Ihre Gefühle ehrlich aus, und bringen Sie die Funktionäre dazu, dasselbe zu tun.
* Geben Sie den Funktionären die Chance, ihre Kreativität innerhalb der Möglichkeiten ihrer Arbeit auszuleben.
* Vergleichen Sie zwei Funktionäre nicht miteinander.
* Geben Sie ihnen die Möglichkeit, bei Entscheidungen mitzureden.
* Suchen Sie das Gute, und konzentrieren Sie sich nicht auf das Schlechte.
* Behandeln Sie alle Funktionäre gleich.
* Achten Sie Ihren Funktionär, auch wenn er einen Fehler gemacht hat.
* Fordern Sie nicht mehr von Ihren Funktionären, als diese zu leisten imstande sind.
* Geben Sie zu, wenn Sie einen Fehler gemacht haben.
* Legen Sie Ihren Finger nicht auf die Schwächen eines Funktionärs, sondern betonen Sie seine Stärken.

**Führungsebene**

* Vermeiden Sie negative Motivationsmittel wie Angst, Einschüchterung, Drohung, Blossstellung etc. Solche Mittel können – wenn überhaupt – nur kurzfristig «Erfolg» bringen, auf die Dauer sind sie kontraproduktiv. Motivieren Sie durch Freundlichkeit und nicht durch Feindseligkeit.
* Vermeiden Sie Zwang, um die Funktionäre zu einem bestimmten Verhalten zu motivieren. Besser als Zwang ist es, Anreize zu geben oder zu überzeugen. Eine Bitte ist oft wirksamer als eine Forderung bzw. ein Befehl.
* Unterdrücken Sie Ihre Funktionäre nicht, sondern fördern Sie sie. Nur wer ernst genommen und gefördert wird, lässt sich motivieren.
* Motivieren Sie durch das Aussprechen von Anerkennung. Jeder braucht Anerkennung, aber oft wird sie zu selten ausgesprochen. Das Motto «Wenn Sie nichts von uns hören, sind wir zufrieden mit Ihren Leistungen» ist nicht der richtige Ansatz für eine nachhaltige Motivation.
* Nehmen Sie sich für die Funktionäre Zeit. Und nehmen Sie deren Ideen, Vorschläge und Probleme ernst.

**Kommunikationsebene**

* Drücken Sie sich klar aus, und setzen Sie sich eindeutige Ziele. Der Gesprächspartner soll erkennen, wovon Sie eigentlich sprechen. Nur wer genau weiss, was Sie von ihm wollen, kann Ihren Erwartungen entsprechen.
* Einfacher ist besser – dies betrifft sowohl Anweisungen wie auch Ziele.
* Wenn Sie jemanden kritisieren müssen, vergessen Sie nicht, auch positive Eigenschaften zu erwähnen. Eine Kritik soll nicht das Selbstwertgefühl eines Menschen zerstören. Wenn Sie nebst der offenen und ehrlichen Kritik auch Positives erwähnen, stimmen die Relationen wieder.
* Seien Sie offen für Kritik. Die besten Motivatoren sind jene, die ihren Funktionären die Chance geben, begründete Kritik an ihnen zu üben. Sie leben damit vor: Wer Kritik austeilt, muss auch bereit sein, Kritik einzustecken. Kritisch ist nicht die Kritik selbst, sondern die Art und Weise, wie kritisiert wird: Die Sache soll kritisiert werden, nicht die Person – und zwar mit konstruktiven Vorschlägen, um Funktionären zu helfen, sich an die Vereinbarungen zu halten.
* Anerkennen Sie die Leistungen eines Funktionärs. Das persönliche Gespräch gibt ihm die nötige Bestätigung, spornt ihn zu weiteren guten Leistungen an und wirkt sich positiv auf das Clubklima aus.
* Hören Sie Ihrem Gesprächspartner aktiv zu. Das heisst: Schenken Sie ihm die volle Aufmerksamkeit, versetzen Sie sich in ihn hinein, stellen Sie klärende und problemlösende Fragen.
* Nur Hören bzw. Hinhören trägt nicht zu einer positiven Kommunikation bei. Das heisst: Seien Sie nicht abgelenkt, bemühen Sie sich, wahrzunehmen, was Ihr Gesprächspartner wirklich sagen will – seien Sie gefühlsmässig beteiligt und nicht distanziert.
* Fragen sind in allen Gesprächssituationen sehr wichtig. Dabei geht es nicht darum, den Gesprächspartner zu manipulieren und auf dessen Kosten die eigenen Ziele zu erreichen. Fragetechniken befähigen dazu, die sinnvolle Entwicklung von Gesprächen gezielt zu fördern. Gute Fragen bringen den Gesprächspartner zum Reden. Sie signalisieren ihm Interesse und Wertschätzung, regen zum Mitdenken an und lenken das Gespräch.
* Richtig und wirkungsvoll kommunizieren ist anspruchsvoller, als man denkt, denn: Gesagt ist noch nicht gehört – gehört ist noch nicht verstanden – verstanden ist noch nicht einverstanden – einverstanden ist noch nicht angewendet.

**Reaktionsmöglichkeiten auf abwehrende Gesprächshaltung: Gezielte Fragestellungen**1. Dafür habe ich jetzt keine Zeit. 🡪 Wann haben Sie denn Zeit?
2. Sie sollten zuerst einmal denken, bevor Sie reden. 🡪 Was ist Ihnen denn unklar?
3. Das muss nicht gleich heute sein. 🡪 Wann möchten Sie das Problem denn anpacken?
4. Das ist doch Schwachsinn. 🡪 Inwiefern ist das für Sie Schwachsinn?