

Dr. Oliver Mattmann
Zug

Das Führungserfolgsrezept? Erfolgreiche Führung von Laborangestellten

Eine sich verändernde Arbeitswelt stellt auch Labore vor neue Herausforderungen. Die Arbeit im Labor erfordert Effizienz, Schnelligkeit und Präzision, und der Druck steigt an, es sind schnellere Analyseergebnisse zu günstigeren Erstellungspreisen gefordert. So stellt sich die Frage: Was zeichnet die erfolgreiche Führung von Laborangestellten aus?

Ein sehr effektives Führungsmittel, dessen Potenzial jedoch oft vergessen geht, ist das Qualifikationsgespräch. Qualifikationsgespräche sind meist nicht sonderlich beliebt. Sie brauchen Zeit und locken Führungskräfte und Mitarbeitende aus der eigenen Komfortzone. Gerade in gut geführten Qualifikationsgesprächen versteckt sich jedoch das grosse Potenzial, die Vorstellungen von Mitarbeitenden über eigene Ziele, Stärken und Denkweisen kennenzulernen. Es ist eine Tatsache, dass Führungskräfte ihre Mitarbeitenden meist falsch einschätzen. Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter hat Stärken. In der täglichen Praxis schöpfen die Führungskräfte diese jedoch nicht aus, weil sie Stärken entweder nicht erkennen oder weil der Rahmen für die Entfaltung unterschiedlicher und individuellen Stärken und Ideen (noch) nicht vorhanden ist. Gerade die bewusste Wahrnehmung der Stärken und Ideen von Mitarbeitenden ist für eine erfolgreiche Führung unerlässlich, denn: Mitarbeitende können über Stärken geführt werden. Wie gut kennen Sie die Vorstellungen Ihrer Mitarbeitenden über die eigenen Stärken und Wünsche?

Lernen, die Mitarbeitenden so zu sehen, wie sie sich selbst sehen, und nicht so, wie ich sie gerne hätte!

Das Qualifikationsgespräch gibt Führungskräften und Mitarbeitenden die Chance, ihre Vorstellungen zu äussern. Dies ist unerlässlich, um Missverständnisse zu vermeiden, Stärken und Potenziale zu erkennen und die Motivation zu fördern. Der Hauptzweck eines Qualifikationsgesprächs mit Mitarbeitenden ist die Motivation zu einer persönlichen Wirkungssteigerung. Dabei geht es nicht um die Sache, sondern um die Person. Damit jedoch ein Qualifikationsgespräch nicht zum Zeit- und Motivationsdieb wird, sondern sich lohnt und Motivation weckt, sind die Struktur des Gespräches, die Gesprächsinhalte sowie die ausstrahlende Wirkung der Führungskraft erfolgsentscheidend. Das Qualifikationsgespräch kann anhand einzelnen Schritte strukturiert werden, die bei jedem Gespräch immer gleich eingehalten werden sollten. Folgende Schritte eignen sich als roter Faden:

1. Positiver Einstieg
2. Mitarbeitende ihre Vorstellungen erzählen lassen und ihnen die Gelegenheit geben, ihr eigenes Bild zu zeichnen. Was ist ihnen persönlich gut gelungen? Auf was sind sie besonders stolz? Was betrachten sie als ihre persönliche Stärke? Wo haben sie ihre Stärke unter Beweis stellen können?
3. Umsetzung von Veränderungen (Wie): Die Mitarbeitenden den Weg aufzeigen lassen.
4. Feedback der Führungskraft mit mindestens drei positiven Wirkungspunkten der Mitarbeitenden. Wo sehen sie persönlich die Möglichkeit, ihre persönliche Wirkung zu steigern?
5. Konkrete, terminierte Vereinbarungen für Veränderungen: Bis wann sind die Veränderungen umzusetzen?
6. Dankender Abschluss

Eine gute Gesprächsführung hängt immer von der Wirkung des Gesprächsführenden ab – hiermit der Führungskraft. Der Redeanteil soll 80% bei den Mitarbeitenden und 20% bei der Führungskraft liegen. Mit welcher Einstellung eine Führungskraft an ein Qualifikationsgespräch herangeht, beeinflusst das Gespräch deutlich. Der Fokus sollte immer sein: Stärken ausbauen und nicht Schwächen korrigieren! Grundsätzlich hat jeder Mensch mehr Stärken als Schwächen. Wenn eine Steigerung von 10% erreicht werden möchte, sollte der Fokus zunächst auf die Stärken gerichtet werden!

In den meisten Organisationen werden Ende Jahr Qualifikationsgespräche durchgeführt. In jedem Gespräch steckt jedoch das Potenzial für ein Qualifikationsgespräch und somit die Chance für eine beidseitige Weiterentwicklung – der Führungskräfte und der Mitarbeitenden. Wieso führen wir nicht regelmässiger diese Qualifikationsgespräche und nutzen die Chance, die Mitarbeitenden kontinuierlich zu entwickeln? Werden unter dem Jahr mehrere kurze Qualifikationsgespräche durchgeführt, erhält das Gespräch am Jahresende einen neuen Stellenwert.

Ein weiteres wichtiges Führungsmittel ist das Motivationsgespräch. Im Gegensatz zum Qualifikationsgespräch geht es bei einem Motivationsgespräch nicht um die Person, sondern um die Sache. Weshalb ein Motivationsgespräch? Mitarbeitende machen sich eigene Gedanken zur Arbeit, die sie täglich tun, und identifizieren sich unterschiedlich stark mit ihrer Arbeitstätigkeit. Wenn Mitarbeitende Ziele haben, die sie inspirieren und für die es sich lohnt, Zeit zu investieren, erweckt dies oft eine natürliche Arbeitsmotivation. Führungskräfte können ihre Mitarbeitenden nicht motivieren, sie können ihre Mitarbeitenden jedoch über das Setzen von konkreten Zielen führen, sodass Mitarbeitende sich selbst motivieren. Dies ist zu vergleichen mit Spitzensportlerinnen und Spitzensportlern, die für ihre Höchstleistung trainieren. Athleten setzen sich inspirierende, herausfordernde und konkrete Ziele, die sie erreichen möchten und die sie motivieren.

Ein Motivationsgespräch soll, wie ein Qualifikationsgespräch, mit einer bestimmten Reihenfolge ablaufen. Nach einem positiven Einstieg folgen konkrete und reizvolle Zielsetzungen, formuliert durch die Führungskraft. Hier ist es wichtig, dass die Mitarbeitenden mit einem starken Ja zustimmen. Anschliessend gibt die Führungskraft den Mitarbeitenden Raum und Zeit, ihre eigenen Ideen anzubringen. Hier sind Zuhören und Loben die Schlüsselwörter. Die Ideen der Mitarbeitenden sind wertvoll und sollen aufgeschrieben werden. Danach folgt eine klare Vereinbarung für weitere Termine. Dies klingt simpel, doch Terminvereinbarungen gehen oft vergessen. Auch ein dankender Abschluss sollte nie vergessen werden.

Eine gute Gesprächsführung ist Kunst und verlangt einige Kompetenzen. Deshalb sollen Gespräche vorbereitet werden. Die Führungsperson soll sich ihrer eigenen Einstellung bewusst sein. Sie kann das Gespräch durch «Fragen stellen» führen und Anteilnahme durch Zuhören sowie Wertschätzung durch Loben zeigen.

Ein wichtiger Erfolgsfaktor, der unabhängig von der Gesprächsart – Motivations- oder Qualifikationsgespräch – zu beachten ist, ist das Treffen von konkreten Vereinbarungen. Ein Gespräch soll niemals ohne konkrete Vereinbarung beendet werden. Eine Vereinbarung bleibt in Erinnerung und gibt einen klaren Anhaltspunkt für das weitere Vorgehen. Zu einem späteren Zeitpunkt bzw. bei einem nächsten Gespräch kann die zusammen festgelegte Vereinbarung wieder aufgegriffen werden.

Wer heute nichts für seine persönliche Zukunft tut, lebt morgen schlechter als gestern!

Deshalb:

Wissen allein genügt nicht – man muss etwas tun!

Kontaktangaben

Die Peter Beglinger Training Zug AG bietet seit mehr als 33 Jahren etablierte Managementtrainings in den Bereichen Führen und Verkauf in der Schweiz, in Deutschland und in Österreich an. Schwerpunkte der Trainings sind die Stärkung der Führungsrolle, der eigenen Wirkung und des Verkaufs sowie die Optimierung des persönlichen Zeitmanagements und der Führung von Mitarbeitergesprächen. Dr. Oliver Mattmann ist Trainer, Unternehmer und Dozent an verschiedenen Universitäten und Fachhochschulen. Seine Schwerpunkte liegen in der Weiterbildung von Führungskräften und Personen aus dem Verkauf sowie in der Organisationsentwicklung.