Bei uns arbeiten die besten Mitarbeitenden!

Bei der Suche nach neuen Mitarbeitenden wünscht sich jedes Unternehmen Alleskönner, welche die Anforderungen perfekt erfüllen. «Allwissende», die ab dem ersten Tag selbstständig arbeiten. In der Realität gibt es diese «fertigen Mitarbeitenden« jedoch nicht. Es existieren aber Führungskräfte, die sich persönlich beteiligen und engagieren, um längerfristig die besten Mitarbeitenden für sich und das Unternehmen zu entwickeln.

Von Dr. Oliver Mattmann

Gibt es für Führungskräfte etwas Wertvolleres, als Mitarbeitende zu haben, die selbstständig handeln, kreativ sind und mit ihrem gesamten Potenzial zum Erfolg des Unternehmens beitragen? Diese Dynamik ist das Produkt eines Zusammenspiels zwischen dem Mitarbeitenden und der Führungskraft, die ein wertvolles Stück ihrer eigenen Zeit in die Weiterentwicklung der Mitarbeitenden investiert. Dennoch hängen viele Führungs- sowie HR-Fachkräfte dem weitverbreiteten Mythos der «fertigen Mitarbeitenden» nach. Oft stellt sich die Suche nach solchen Personen als langwierig, nervenaufreibend und nicht selten erfolglos dar. Es ist nicht zuletzt eine Kernaufgabe einer Führungskraft, Veränderungen zu leben und – auch in anderen – zu bewirken. Nur wenn Mitarbeitenden der Freiraum für Fortschritt gewährleistet wird und eine Soll-Ist-Differenz in ihren Fähigkeiten vorhanden ist, kann die Führungskraft zeigen, was sie wirklich kann: Abweichungen zwischen Erwartung und Realität sind menschlich und unvermeidbar!

Als Experten anerkennen

Grundsätzlich darf davon ausgegangen werden, dass alle Mitarbeitenden eine positive Grundmotivation haben und mit ihrem Einsatz zum Erfolg des Unternehmens beitragen möchten. Schliesslich haben sie sich mit grossem Enthusiasmus für ihre Rolle im Unternehmen beworben und freuen sich nun, ihr Können im gewünschten Umfeld unter Beweis zu stellen. Es liegt nun an den Vorgesetzten, die Mitarbeitenden so zu führen, dass sie diese Energie und Motivation beibehalten oder sogar steigern können. Eine vorbildliche Führungskraft zeichnet sich nämlich dadurch aus, dass sie ihre Mitarbeitenden konsequent, gerecht, fordernd, aber auch menschlich behandelt.

Wie viele Führungskräfte trauen ihren Mitarbeitenden viel zu wenig zu? Obwohl sie tagtäglich ihre Arbeit ausführen und Meister in ihrem Feld sind, werden sie nur selten nach ihrer Meinung gefragt. Weshalb fordern die Vorgesetzten ihre Mitarbeitenden nicht auf, ihre Gedanken zu ihrer Tätigkeit zu teilen? Bedeutet dies, dass sich solche Führungskräfte gar nicht für die Ideen oder gar Verbesserungsvorschläge von ihren Mitarbeitenden interessieren?

Auswirkungen mangelhafter Kommunikation

Dabei haben wir immer die Wahl: Wir können unsere Mitarbeitenden führen, sie aufbauen oder sie durch autoritäres und unterdrückerisches Auftreten nur als Arbeitskraft oder Ressource benutzen. Wenn wir als Führungsperson so mit unseren Mitarbeitenden umgehen, werden sich diese entsprechend verhalten. Behandeln wir hingegen unsere Mitarbeitenden als vollwertige Teilnehmende unserer Gesellschaft, als Mitmenschen, dann fühlen und geben sie sich als ebenbürtige und motivierte Mitarbeitende aus. So können sie auch anspruchsvollere Projekte eigenständig übernehmen und sich mithilfe ihres Ansporns darin entfalten.

Wie viel Leerlauf, Zeitverlust, Unsicherheit und Kosten entstehen immer wieder, wenn eine Führungskraft zu wenig Zeit in die Betreuung der Mitarbeitenden investiert? Mitarbeitende dürfen von der Führungskraft erwarten, dass sie klare und reizvolle Zielsetzungen unter Berücksichtigung ihrer persönlichen Stärken mitgeteilt bekommen oder gemeinsam erarbeiten. Zudem ist es wichtig, Mitarbeitende über Resultate, Veränderungen sowie Entscheidungen innerhalb des Unternehmens zu informieren: Was haben andere Teams des Unternehmens in den vergangenen Monaten geleistet? Welche Mitarbeitenden sind neu dazugestossen, und in welchem Bereich sind sie tätig? Was hat der Verwaltungsrat an seiner letzten Sitzung entschieden? Denn informierte Mitarbeitende, denen die Unternehmensstrategie, Zielsetzungen und Pläne bekannt sind, sind auch stolze und motivierte Mitarbeitende.

Am selben Strang ziehen

Viele Führungskräfte vertreten immer noch die Meinung, dass Mitarbeitendengespräche eine reine Zeitverschwendung sind. Die logische Konsequenz: Diese Chefs verpassen die Gelegenheit, das Potenzial ihrer Mitarbeitenden zu nutzen. Denn in der persönlichen Anteilnahme liegt meine grosse Führungschance – die nur wenige nutzen. In der Regel freuen sich die Mitarbeitenden, wenn ihre Vorgesetzten sich ihnen zuwenden, ein freundliches Wort für ihren engagierten Einsatz übrighaben oder konkret sagen, was ihnen an ihrer Leistung gefällt.

Was ist nun die beste Lösung, um die Effizienz im Unternehmen zu steigern und das Verhältnis zu den Mitarbeitenden zu stärken? Die wirkungsvollste Art und Weise liegt in der Führung von regelmässigen Mitarbeitendengesprächen über die fachlichen, sachlichen sowie persönlichen Auswirkungen ihrer Tätigkeit und über ihre individuellen Bedürfnisse, Wünsche, Gedanken und Ziele, die sie am Arbeitsplatz verwirklichen möchten. Es reicht schon aus, einmal im Monat für 60 Minuten gemeinsam über die Entwicklung der Mitarbeitenden zu sprechen.

Wo beginnen?

Die wohl leichteste Motivationsart basiert auf der Erkenntnis, dass alle Mitarbeitenden beweisen möchten, dass sie Helden sind. Wie gerne möchten sie ihren Fortschritt in einem wichtigen Projekt dem Vorgesetzten mitteilen oder sich für eine erreichte Leistung loben lassen. Die Aufgabe einer Führungskraft ist es, ihre Mitarbeitenden zu Taten – den richtigen Taten – zu veranlassen. Wichtig dabei ist, dass die Führungskraft weiss, was die

Mitarbeitenden als ihre persönlichen Stärken betrachten, und diese bei der Gesprächs-, Ziel- und Aufgabengestaltung berücksichtigt. Beginnen Sie daher das nächste Mitarbeitendengespräch mit der folgenden Frage: Was ist Ihnen in letzter Zeit besonders gut gelungen?

Schliesslich stellt sich die Frage: Wo soll der Hebel angesetzt werden, wenn eine Person gestärkt werden soll? Ein Mensch hat in der Regel viel mehr positive als negative Eigenschaften. Dennoch drehen sich viele Mitarbeitendengespräche vor alle um «Schwächen» und «Verbesserungen». Wird eine Person dadurch nicht motiviert, die eigenen Schwächen zu beschönigen – gar zu verteidigen –, um nicht vor dem Vorgesetzten seine Makel offenlegen zu müssen?

Ganz anders ist die Wirkung, wenn über die persönlichen Stärken gesprochen wird. In diesem Szenario möchten die Mitarbeitenden beweisen, wie gut sie ihre Arbeit machen, das Team mit ihrer Hilfsbereitschaft unterstützen und auch in Stresssituationen viel Flexibilität zeigen. Somit gilt: Über ihre Stärken kann ich Mitarbeitende führen. Nur darf ich nicht vergessen, nach diesen zu fragen, bevor ich darüber urteile.

Zusammenfassung/Fazit

Wir haben jeden Tag die Wahl, mit welchen Vorstellungen wir durchs Leben gehen. Lernen wir unsere Mitarbeitenden so kennen, wie sie sich sehen, und widmen ihnen ein wertvolles Stück unserer Zeit, so tun wir auch uns selbst einen grossen Gefallen. Glückliche Mitarbeitende sind gute Mitarbeitende: motiviert, enthusiastisch, übernehmen gerne neue Aufgaben und zeigen sich auch in Stresssituationen kulant und hilfsbereit. Wenn wir als Führungskräfte Entlastung brauchen, dann können uns unsere Mitarbeitenden am besten helfen. Daher zum Schluss ein paar Denkanstösse, die Sie bereits heute am Arbeitsplatz anwenden können:

- Vorerst «Ja» sagen zur Soll-Ist-Differenz: Wie sehen Sie es? Erfüllen Ihre Mitarbeitenden «bloss» 70% Ihrer Erwartungen oder erreichen diese «schon» 70% Ihrer Erwartungen? Betrachten Sie es als persönliche Chance, sich an den restlichen 30% zu beteiligen! Führungskräfte leben für und bewirken Veränderungen.

- Warum mögen Sie Ihre Mitmenschen: Welche positiven Qualitäten sehen Sie in Ihren Mitarbeitenden? Sind sie gewissenhaft, stets pünktlich, zuverlässig oder tragen mit ihrer aufgeschlossenen und motivierenden Art zum Teamgeist bei? Schreiben Sie sich mindestens fünf Punkte auf.

- Was betrachtet Ihr Mitarbeitender als seine persönliche Stärke: Jeder Mensch sieht die Welt anders. Nach dieser Erkenntnis nehmen Sie Ihre Mitarbeitenden anders wahr als diese sich selbst. Packen Sie die Gelegenheit im nächsten Mitarbeitendengespräch und gestalten Sie dieses rund um Ihren Mitmenschen. Welche Stärken bringt dieser nach eigener Einschätzung mit? Wie setzt er diese im Unternehmen ein? Und was ist ihm in letzter Zeit besonders gut gelungen?

AUTOR

Dr. Oliver Mattmann begleitet seit über einem Jahrzehnt Betriebe und Organisationen bei der bewussten Leistungssteigerung. Als provokanter Redner, Management-Trainer und Verfasser von «Zeit für die Zukunft – Zero E-Mail Strategy» begleitet er heute hauptsächlich Führungskräfte auf dem Weg zur persönlichen Veränderung. Die Peter Beglinger Training AG trainiert dabei Führungspersonen, die mehr aus sich machen und ihre persönliche Wirkung nachhaltig steigern möchten. Mehr Infos gibt es auf: www.peterbeglingertraining.ch