

Potentialentwicklung

Erfolg durch mehr Selbstwert!

Technologisch und prozesstechnisch sind viele Unternehmen top. Aber wie sieht es mit den Mitarbeitern aus? „Die Mitarbeiter sind unser wichtigstes Kapital“, das wird von vielen Unternehmen immer wieder betont – die gelebte Wirklichkeit sieht leider offensichtlich anders aus. Martin Laschkolnig, Leiter des Instituts für Potentialentwicklung gibt Ihnen in diesem Beitrag nützliche Hinweise, wie Sie mit mehr Selbstwert leistungsfähiger und zufriedener werden.



Martin Laschkolnig ist Gründer und Leiter des Instituts für Potentialentwicklung. Seine westlich-wirtschaftliche und östlich-philosophische Ausbildung ermöglichen ihm den etwas anderen Blickwinkel auf viele Dinge. Seit 2003 ist er der österreichische Repräsentant des Internationalen Rates für Selbstwert. Kontakt: info@potentialentwicklung.at

Das Meinungsforschungs- und Unternehmensberatungsinstitut Gallup erhebt seit Jahren rund um die Welt die emotionale Bindung der Mitarbeiter an ihr Unternehmen. Und seit Jahren sieht es in Deutschland (und für Österreich wird das nicht grundlegend anders sein) eher trübe aus. Nur 13 Prozent aller Mitarbeiter fühlten 2006 eine hohe emotionale Bindung an ihr Unternehmen – 68 Prozent machen Dienst nach Vorschrift und 19 Prozent haben keine emotionale Bindung, das heißt sie haben entweder schon innerlich gekündigt, oder sie sind schon aktiv in den „Sabotagemodus“ übergegangen, das heißt sie vergiften das Betriebsklima, indem sie auch gegenüber Kunden und Mitarbeitern keinen Zweifel aufkommen lassen, warum die Arbeit in dieser Firma Sch.... ist.

Das kostet massiv Geld – denn nur die 13 Prozent Ihrer Mitarbeiter, die mit vollem Herzen dabei sind, die, die am Montag gerne zur Arbeit kommen – nur diese Mitarbeiter sind wirklich produktiv. Diese Mitarbeiter bemühen sich aktiv um Ihre Arbeit, bringen all ihre Fähigkeiten ein, haben eine wesentlich höhere Verweildauer im Unternehmen, sind weniger krank, empfehlen Ihre Produkte und Ihre Firma als Arbeitgeber aktiv weiter. Diese Mitarbeiter sind unter dem Strich für den Gewinn verantwortlich, den Sie am Jahresende ausweisen können. Wie hoch ist dieser Prozentsatz in Ihrem Unternehmen? Und was würde es für Ihr Unternehmen bedeuten, wenn diese hoch motivierten, engagierten Mitarbeiter nicht 13 Prozent, sondern 18 Prozent oder sogar 25 Prozent Ihrer Belegschaft ausmachen?

Es hat sich auch herausgestellt, dass diese Werte sogar im einzelnen Unternehmen schwanken und sich auch über die Zeit verändern – und dass diese Veränderungen mit Beförderungen beziehungsweise Versetzungen der Führungskräfte zusammenhängen. Stellen Sie sich vor, Sie müssten mit dieser „Mitarbeiterstruktur“ zum Beispiel eine Straßengang anführen. Wie lange würden Sie gegen die anderen Gangs überleben? Was machen Straßengangs also besser?

Natürlich sind Straßengangs nicht wirklich ein Vorbild für Mitarbeiterführung im Unternehmen – dazu ist die Zielausrichtung zu negativ. Aber unbewusst machen sie etwas sehr richtig. Es gibt fünf Schritte,

die Menschen helfen, einen hohen Selbstwert, Stressresistenz und innere Motivation zu entwickeln, und unbewusst decken Straßengangs all diese fünf Punkte für ihre Mitglieder ab. Sobald diese Mitglieder jedoch ein Umfeld finden, in dem sie diese Bereiche auf positivere Weise abgedeckt finden – ein Umfeld, das nicht so destruktiv ist – sind sie aus der Gang draußen und folgen ihren wirklichen Herzensbedürfnissen. Und die bestehen beim Menschen eben nun mal nicht darin, andere zusammenzuschlagen oder umzubringen, sondern darin, glücklich zu sein und respektiert zu werden – schlicht: wertvoll zu sein.

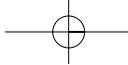
Aber wenn diese Schritte sogar für Straßengangs funktionieren, könnte ein höherer Selbstwert Ihrer Mitarbeiter dann nicht massiv zu Ihrem Unternehmensergebnis beitragen? Die Antwort ist ein klares Ja! Und diese Maßnahmen kosten nicht einmal viel Geld, vielmehr geht es um eine Bewusstseinsänderung.

MIT FÜNF SCHRITTEN ZU MEHR SELBSTWERT

Niemand kann jemandem anderen einen hohen Selbstwert geben. Dafür ist letztendlich der Einzelne selbst verantwortlich. Aber man kann viel dazu tun, eine Umgebung zu schaffen, in der die Entwicklung dieses Selbstwerts erleichtert oder erschwert wird. Der eigene Selbstwert spielt eine wichtige Rolle: solange man sich schlecht über sich selbst fühlt, kann man natürlich auch keine Offenheit für die Entwicklung anderer einbringen. Dieser Prozess braucht also die gleichzeitige Entwicklung des Selbstwerts der Führungskräfte und der Mitarbeiter.

Sehr oft werden Einstiegspositionen im Management von Nachwuchskräften eingenommen, die gerade von der Uni kommen und sich jetzt ihrer ersten Bewährungsprobe ausgesetzt sehen. Wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass diese jungen Menschen mit offenem Herzen den Erfahrungsschatz ihrer oftmals langgedienten Mitarbeiter annehmen können – bei all der Unsicherheit und Ungewissheit, die sie bei ihrer ersten großen Aufgabe begleitet?

Ein hoher Selbstwert bedeutet also nicht, sich über andere erhaben zu fühlen, sondern sich selbst so annehmen zu können, wie man ist, die eigenen Qualitä-



ANERKENNUNG WIRD IN VIELEN BETRIEBEN SO SPARSAM EINGESETZT, ALS OB ES AUF DER DOPINGLISTE STÜNDE



ten und Schwächen aus einer positiven Geisteshaltung heraus realistisch einzuschätzen und dadurch den inneren Raum zu haben, auch anderen Menschen Respekt und Wertschätzung für deren besondere Qualitäten und Erfahrungen entgegenbringen zu können. Arroganz und Hochnäsigkeit sind immer ein Zeichen eines niedrigen Selbstwerts.

Wie kann man das nun selbst entwickeln und dann auch anderen zur Verfügung stellen? Die folgenden Prozesse und Anregungen sind bei Straßengangs eher nicht zu finden, haben sich aber sowohl für Schüler als auch für die Arbeitswelt als sehr geeignet herausgestellt. Es gibt für jeden dieser fünf Schritte viele Möglichkeiten zur praktischen Umsetzung.

■ **Sicherheit:** Sich sicher zu fühlen, ist der grundlegendste Antrieb menschlichen Handelns – wenn Sie nicht sicher sind, dass die Zimmerdecke hält, werden Sie diesen Raum nicht betreten. Mitarbeiter werden erst dann Initiative zeigen, wenn ihnen klar ist, wie sich diese für sie auswirkt. Definieren Sie klare Regeln und Erwartungen. Ist Eigeninitiative in Ihrem Unternehmen erwünscht? In welchem Ausmaß und was passiert, wenn's schief geht? Erzeugen Sie Berechenbarkeit. Ihre Mitarbeiter müssen wissen, was wann wie von wem zu tun ist – und wer dann dafür verantwortlich ist.

■ **Identität:** Unsere Identität wurde maßgebend durch unsere Eltern, Spielkameraden und die Schule geprägt. Heute ist der Arbeitsplatz einer der wichtigsten sozialen Begegnungspunkte im Leben vieler Menschen. Umso bedeutsamer ist das Wissen, dass er dadurch wichtiger Identitätsgeber für viele Menschen ist – nutzen Sie diesen Faktor zum Positiven. Geben Sie (größtenteils) positives Feedback. Für die eigene Leistung geschätzt zu werden, erzeugt tiefgehende Zufriedenheit.

Trotzdem wird Anerkennung in vielen Betrieben so sparsam eingesetzt, als ob es auf der Dopingliste stünde. Nutzen Sie diese kostenlose Ressource. Die (ehrlische) Anerkennung – auch einmal für eine Kleinigkeit – ist weniger Sache der Personalabteilung beim jährlichen Mitarbeitergespräch, sondern ist viel effektiver, wenn sie möglichst zeitnah vom direkten Vorgesetzten kommt.

■ **Zugehörigkeit:** Der Mensch ist ein soziales Wesen. Etwas zu einem größeren Ganzen beizutragen, gemeinsame Interessen mit anderen zu teilen, ist für viele Menschen von hohem Interesse. Fördern Sie Teamwork. Tom Peters hat schon vor 20 Jahren festgestellt, dass die Produktivitätssteigerung, die von motivierten Teams ausgelöst wird, nicht zwei oder fünf Prozent ausmacht, sondern mit 200 bis 500 Prozent zu bewerten ist. Für eine erfolgreiche Teamarbeit sind die vorgenannten Schritte Sicherheit und Identität essentiell – sie bilden die Grundlage für ein vertrauensvolles Miteinander.

■ **Sinn und Vision:** Erst jetzt, nachdem Sicherheit, Identität und Zugehörigkeit etabliert sind, können wir daran gehen, unsere Mitarbeiter für unseren Unternehmenszweck und die dahinterstehende Vision zu begeistern. Dies ist ein extrem breites Feld, über das bereits viel Sinn und auch viel Unsinn geschrieben wurde. Hier jetzt nur eine Anregung: Setzen Sie sich keine Grenzen. Visionen sind groß und unverschämt. Schließlich wollen Sie ja die Unternehmensvision nicht alle zwei Jahre umschreiben. Als Kennedy Anfang der 60er Jahre sagte, „Bis zum Ende des Jahrzehnts bringen wir einen Mann auf den Mond“ hatte er keine Ahnung, worauf er sich einließ. Aber die Vision war ungeheuer kraftvoll – und der Rest ist Geschichte ...

■ **Kompetenz:** Die beste Vision nützt wenig, wenn man nicht die nötigen Kompetenzen besitzt, um sie umzusetzen und mit Leben zu erfüllen. Das bedeutet oft Weiterbildung, falls diese Kompetenzen noch aufgebaut oder verbessert werden müssen. Das Hauptaugenmerk liegt hier aber auf einer Kultur der Ermutigung und Unterstützung bei der Umsetzung, inklusive der Prüfung der Fortschritte und dem dazugehörigen Feedback. Hier haben spezifische und messbare Ziele ihren Platz und ihre Berechtigung. Und nicht vergessen: wenn Sie Großes erreichen – feiern Sie es mit allen Beteiligten! Auf Ihren Erfolg!

Sind Sie an weiteren Tipps und Informationen zur Strukturierung und Umsetzung dieser fünf Schritte interessiert? Senden Sie uns ein E-Mail unter insight2007@potentialentwicklung.at. Wir senden Ihnen gerne und unverbindlich eine erweiterte Fassung dieses Artikels zu.

