

Mitarbeiterführung

Einstellungswandel für Chefs

Gesellschaftliche Trends bewirken und fordern Veränderungen im Denken und Handeln von Führungskräften. Die MitarbeiterInnen von heute wollen aus ihrem Leben etwas machen – sie müssen und wollen sich auch weiterentwickeln. Das verlangt von Führungskräften einen neuen Zugang, den sie selbst so nicht oder nur teilweise erlebt haben. Die beiden Professoren für Humanwissenschaften Dr. Walter Buchacher und Dr. Josef Wimmer beschreiben hier die Qualitäten der Führungskräfte von Morgen.

Heute genügt nicht mehr, die Arbeitsabläufe best möglich zu organisieren. Es genügt nicht mehr, das Abarbeiten von Aufgaben zu überwachen und nur einzuschreiten, wenn etwas nicht passt. Nach dem Motto: „Nicht geschimpft, ist gelobt genug!“. Führungskräfte haben aus den Erfordernissen der Zeit heraus neue Rollen auszufüllen und Aufgaben zu bewältigen.

Eine derartige neue Rolle der Führungskraft besteht darin, wahrgenommene Probleme und anstehende Aufgaben als Zielsetzungen zu transportieren. Ziele haben Zugkraft. Leistungserwartungen sind klar zu vereinbaren. Die Mitarbeiter sind als Personen wahr zu nehmen. Erfolge sollen gesehen und rückgemeldet werden. Damit sorgen Führungskräfte für besondere Leistungsergebnisse und stehen gleichzeitig zu den Mitarbeitern in einem persönlichen Kontakt. So werden Mitarbeiter gefördert, indem sie an ihren eigenen Leistungen wachsen. Nichts motiviert mehr als der Erfolg. Und so liegt es an den Führungskräften, Mitarbeitern Erfolgserlebnisse zu ermöglichen.

4 F-MODELL IST EIN MOTIVATIONSTURBO

„Fordern – Fördern – Feedback – Freuen“ sind die vier Erfolgsfaktoren für Motivation. Diese vier Faktoren kann man sich als Regelkreis vorstellen. Das Fordern gibt einen Soll-Wert vor. Das Feedback stellt den Ist-Wert fest. Stimmen Ist-Wert und Soll-Wert überein, dürfen sich alle Beteiligten über den Erfolg freuen. Die vier Faktoren im Einzelnen:

■ **Fordern:** Am Anfang steht ein realistisches Ziel, das der Mitarbeiter mit Anstrengung und eventuell einiger Unterstützung selbst erreichen kann. Das Ziel wird gemeinsam erörtert und vereinbart. Damit Zielvereinbarungen Aussicht auf Erfolg haben, müssen folgende Voraussetzungen gegeben sein: Gibt es eine Verständigung auf gemeinsame Werte (Commitment)? Ist das Ziel auf die Werte ausgerichtet um ausreichend Motivationskraft zu haben? Ist der Mitarbeiter Teil einer gut entwickelten Gruppe, damit die unmittelbare Umgebung förderlich und nicht hinderlich ist?

■ **Fördern:** Je nach Entwicklungsstand des Mitarbeiters (Grad an Selbstständigkeit), braucht dieser engere Führung mit mehr Betreuung und Förderung

oder kann weitgehend selbstständig an der Zielerreichung arbeiten. Dabei sind die Prinzipien des Delegierens (Kompetenz, Handlungsverantwortung und Ressourcen) zu beachten.

■ **Feedback:** Feedback sind Rückmeldungen zwischendurch und am Ende. Mitarbeiter wollen von der Führungskraft wissen wo sie stehen. Zwischenrückmeldungen dienen der Orientierung und – falls nötig – der Korrektur. Die gemeinsame Auswertung der Ergebnisse stellt fest ob die Ziele erreicht werden.

■ **Freuen über den Erfolg:** Wer etwas Besonderes leistet, soll das auch selber erkennen können, gesagt bekommen (Lob) und sich daran freuen dürfen. Freude ist die Belohnung für besonderen Einsatz.

STEUERN MIT DER 5:1-FORMEL

Führungskräfte brauchen letztlich nur zwei Steuerungshebel für die Führung der Mitarbeiter. Der eine Hebel heißt Lob und bewirkt die Verstärkung eines gewünschten Verhaltens. Der andere Hebel heißt Kritik und zielt auf Verhaltensänderung ab. Auf Kritik reagieren Mitarbeiter sehr empfindlich, weshalb es gilt, sie richtig zu formulieren. Förderliche Kritik ist keinesfalls eine Herabwürdigung der Person sondern eine Anleitung, die Dinge besser zu machen.

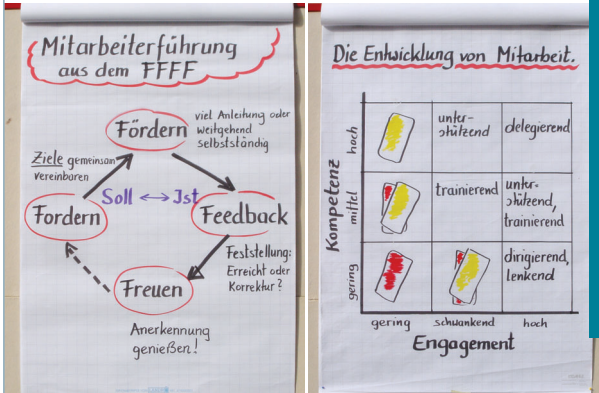
Für kritische Rückmeldung hält man sich am besten an die Formel der Ich-Botschaft: Beschreibe zuerst das Verhalten, für das du auf jeden Fall eine Veränderung wünschst. Beschreibe die Wirkungen des falschen Verhaltens. Nimm persönlich Stellung und sag, warum dir das als Führungskraft nicht passt. Sag oder entwickle gemeinsam das gewünschte zielführende Verhalten.

Menschen können viel leichter ihr Verhalten ändern als ihre Persönlichkeit. Das hat mit ihrem Selbstwert zu tun. Alle Mitarbeiter sollen sich selber als wertvoll erleben dürfen. Selbstwert stärend sind Erfolgserlebnisse und Anerkennung, wirksam sein (selbst etwas bewirken und mitentscheiden können), grundsätzlich so akzeptiert zu werden wie man ist (Alter, als Mann oder als Frau, dem eigenen Persönlichkeitstypus) und die eigene Arbeit als wertvoll erleben können.



Dr. Walter Buchacher und Dr. Josef Wimmer sind Professoren für Humanwissenschaften an der Pädagogischen Hochschule in Salzburg. Sie leiten seit 25 Jahren Seminare, Workshops und Coachings für Führungskräfte aus Wirtschaft, Justiz und Medizin. Beide betreiben als geschäftsführende Gesellschafter das Salzburger Institut für Weiterbildung (GmbH).

MENSCHEN KÖNNEN VIEL LEICHTER IHR VERHALTEN
ÄNDERN ALS IHRE PERSÖNLICHKEIT.



Buchtipp:
Walter Buchacher,
Josef Wimmer, **Das
Führungsseminar -
Werkzeuge für den
Führungsalltag in
Wort und Bild**, Lin-
de Verlag 2008

Was lösen nun Erfolgserlebnisse einerseits und Kritik andererseits in der Person des Mitarbeiters aus? Man kann sich das so vorstellen: Jeder Mitarbeiter hat in seinem Inneren zwei Gefäße, eines für Glück und eines für Frust. Bei jedem Erfolg und jedem Lob fließt ein Tropfen in das Glücksgefäß, bei jedem Misserfolg ein Tropfen in das Frustgefäß. Wer jetzt denkt, ein Verhältnis von 1:1 (Glück:Frust) wirkt ausgeglichen, liegt weit daneben. Unser Organismus reagiert auf Gefahr und Frust deutlich stärker als auf Erfolg und Glück. Für eine ausgeglichene Bilanz hat John Gottman das Glück-Frust-Verhältnis von 5:1 angegeben. Es braucht also viel viel mehr Erfolg und Lob in der Arbeit, damit die Motivation erhalten bleibt und der Selbstwert gestärkt wird.

Mit einem Führungsverhalten, wie es bisher beschrieben wurde, das aus Zielorientierung, förderlicher Rückmeldung und Erfolgserlebnissen besteht, sind Führungskräfte bei den meisten Mitarbeitern erfolgreich. Aber was macht eine Führungskraft, wenn sie an Grenzen stößt und sich Mitarbeiter aus einem Zustand von Lethargie und Minderleistung nicht herausbewegen lassen?

Hier wäre es ein Fehler nach der Devise vorzugehen: „Das Rad, das am meisten quietscht, wird am besten geschmiert!“ Einen Mitarbeiter mit wenig Kompetenz und geringem Engagement darf ich nicht ewig Förderung und Unterstützung nachtragen. Das verschleißt nur meine Kräfte und bewirkt beim Mitarbeiter keine Veränderung. Hier besteht die Gefahr, viele leere Kilometer zu machen!

KLARE GRENZEN ZIEHEN

Nach Versuchen positiver Entwicklungsförderung müssen Führungskräfte sich auch trauen klare Grenzen zu ziehen. Wenn ein sehr kompetenter Mitarbeiter auf Dauer jegliches Engagement vermissen lässt, ist die gelbe Karte fällig. Die Verwarnung wird in einem Kritikgespräch dargelegt. Wenn sich Kompetenz und Engagement über längere Zeit in einem geringen bis schwankendem Niveau bewegen, ist es Zeit für eine Abmahnung mit dem Aufzeigen von Konsequenzen. Für geringe Kompetenz gepaart mit geringem Engagement gibt es kein Verständnis, Trennung in Form

von Kündigung oder Versetzung sind die Folgen. Eine Führungskraft muss auch in der Lage sein, klare Grenzen zu setzen: dies nicht nur aus wirtschaftlichen Gründen und wegen der eigenen Belastbarkeit, sondern auch, weil alle anderen Mitarbeiter sich das erwarten.

EIN KLIMA DER LEISTUNGSFREUDE SCHAFFEN

Führungskräfte sollen nicht alle Mitarbeiter gleich behandeln. Zur Differenzierung eignen sich die zwei Faktoren Kompetenz und Engagement. Bei Mitarbeitern mit hoher Kompetenz und hohem Engagement ist sehr viel Selbstständigkeit und Eigenverantwortlichkeit möglich.

Aber Achtung: die Leistungsträger dürfen Sie nicht vernachlässigen, auch sie brauchen an und ab Wertschätzung und auch Anerkennung. Mitarbeiter, die in ihrer Kompetenz und/oder ihrem Engagement stecken geblieben sind oder nachlassen, stellen die herausfordernde Entwicklungszone für Führungskräfte dar. Hier geht es darum, dass Mitarbeiter lernen, den Erfolg wieder zu spüren. Bei niedriger Kompetenz und geringem Engagement sind klare Worte für alle befreiend.

Führungskräfte geben so im Betrieb eine Norm vor, sie sind Vorbild für eine bestimmte Einstellung. Diese Einstellung sieht den Menschen gerade nicht als von Natur aus bequem und arbeitsscheu, der nur durch Zwang zur Arbeit zu bewegen ist und keine Verantwortung übernehmen möchte. Die Einstellung der hier beschriebenen Führungskraft sieht jeden Mitarbeiter auf der Suche nach interessanter Arbeit, der das angeborene Potenzial entwickeln möchte, der sich für Ziele einsetzt, die er akzeptieren kann, Selbstdisziplin besitzt und Verantwortung übernimmt.

Jedes Führungsdenken und jede Einstellung haben in der Regel die Tendenz Wirklichkeit zu werden. Führungskräfte schaffen mit der richtigen Einstellung ein Klima der Leistungsfreude. Dieses Klima ist in allen Handlungen der Mitarbeiter spürbar, wie sie miteinander umgehen, wie sie auf Kunden zugehen, wie sie an ihre Arbeit heran gehen und welchen Gesichtsausdruck sie haben.