

Mitarbeiterentwicklung

Ich rationalisiere mich dann mal weg!

Eine gute Führungskraft lässt auch mal los – und gewinnt so nicht nur motiviertere Arbeitnehmer, sondern auch Zeit für die Umsetzung neuer Ziele. Warum es vielen Chefs jedoch schwerfällt, ihre Aufgaben abzugeben, und wie diese ihre Mitarbeiter erfolgreich motivieren, erklärt Personalexperte Wolfgang Zechmeister.



Führungskräfte müssen sich nicht überfordern: Wer seinen Mitarbeitern mehr Verantwortung gibt, wird von diesen entlastet und kann sich neuen Zielen zuwenden.

Foto: StockPhotoPro – stock.adobe.com

Die beste Führungskraft ist die, bei der die Arbeit auch während ihrer Geschäftsreisen, Besprechungen, Urlauben oder Krankheiten reibungslos weiterläuft. Ein Alarmsignal ist, wenn diese liegenbleibt, keine Entscheidungen getroffen werden (können), viele Fehler passieren und der Schreibtisch überquillt. Es gibt Führungskräfte, die freuen sich über ihre „Unersetzbarkeit“ – das sind aber die schlechtesten aller Führungskräfte. Sie gefährden unter Umständen die Existenz des Unternehmens. Ein weiteres Indiz, über das die betroffene Führungskraft häufig jedoch nichts weiß: Mitarbeiter, die während der Abwesenheit des Chefs wie „Mäuse auf den Tischen tanzen“. Einerseits haben die meist zur Unselbständigkeit erzogenen Mitarbeiter niemanden, der Entscheidungen für sie trifft, andererseits genießen sie diese „zwanglose Zeit“.

Eine der wichtigsten Führungsaufgaben ist deshalb – heute mehr denn je – die Mitarbeiterentwicklung. Beklagt sich eine Führungskraft, wie beschäftigt sie ist und sie die einzige Person sei, die „Ahnung“ hat, ist das ein Signal, dass in ihrem Verantwortungsbereich viele unselbständige und unmotivierte Mitarbeiter sind.

Es kann durchaus sein, dass die Führungskraft der beste Fachmann ist oder die meiste Erfahrung hat. Und manchmal geht es tatsächlich schneller, wenn man eine Aufgabe selbst erledigt. Aber wer alles selbst machen will ist auf dem besten Wege, seine Mitarbeiter zu überlasten. Besser für alle Beteiligten und das gesamte Unternehmen ist es, dafür zu sorgen, dass die Mitarbeiter erfolgreich werden. Deshalb sollte eine gute Führungskraft das Ziel verfolgen,

sich jeden Tag ein wenig wegzurationalisieren. Dieser Gedanke erschreckt die meisten erst einmal – andererseits können sie die Gewissheit haben, dass „morgen“ neue wichtige Aufgaben und Herausforderungen auf sie zukommen, mit deren Lösung sie das Unternehmen weiterbringen werden. Das ist auch eine Art „persönlicher Weiterentwicklung“, die einem selbst und dem Umfeld dient. Diese ist aber auch anstrengend, da man sich von Gewohntem verabschieden, sich ständig neuen Herausforderungen stellen muss – und bei der man auch Fehler machen oder sogar scheitern kann.

Stillstand ist Rückschritt

„Wer immer nur das tut, was er schon kann, bleibt immer nur das, was er schon ist“, sagte einst Henry Ford. Es gibt nicht wenige Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter nicht auf ihr eigenes Niveau bringen wollen. Ein Grund dafür ist, dass den meist im Unternehmen herangewachsenen Führungskräften die operative Arbeit Spaß macht – auch weil sie sich dabei sicher fühlen, keine Fehler mehr machen oder sie einfach keine Zeit und Lust haben, sich weiterzuentwickeln. Das ist aber nicht der „Auftrag“, den eine Führungskraft seitens des Unternehmens hat oder aufgrund der eigenen Einstellung haben darf. Ein weiterer Grund kann sein, dass die Führungskraft befürchtet, dass weitergebildete Mitarbeiter das Unternehmen verlassen oder sie selbst von diesen „überholt“ und dann gekündigt werden. Die Zeit des Spruchs „Wissen ist Macht – nichts wissen macht auch nichts“ ist jedoch vorbei.

Aufgrund der vielfältigen Informationsmöglichkeiten durch Fachzeitschriften, Internet und den zahlreichen Weiterbildungsangeboten ist es jedem intrinsisch motivierten und aufstrebungswilligen Mitarbeiter möglich, sich zu entwickeln. Und wenn es der eigene Arbeitgeber nicht tut, dann gibt es in der momentanen Arbeitsmarktsituation genügend andere, die dies fördern und Bewerber damit ködern.

Individuellen Entwicklungsplan erstellen

Jeder Mensch ist ein Individuum, der nicht nach dem „Gießkannenprinzip“ entwickelt werden kann und möchte. Um einen individuellen Plan zu entwickeln, braucht es als Führungskraft vor allem Zeit, Beobachtungsgabe und Einfühlungsvermögen. Zunächst muss man erkennen, wo die fachlichen und persönlichen Stärken und Vorlieben des Mitarbeiters liegen. Danach sollte man erfragen, wohin sich dieser entwickeln möchte. Passt dies zu den betrieblichen Vorstellungen, muss man verbindlich festlegen, wer den Mitarbeiter wo unterstützen kann und mittel- und langfristige Meilensteine vereinbaren. Auf dem Weg dorthin müssen immer wieder konstruktiv-kritische Gespräche geführt werden, die dem Mitarbeiter die Möglichkeit geben, sich selbst zu äußern und ihn gleichzeitig in die Lage versetzen, den erreichten Stand und die weitere Vorgehensweise zu erkennen bzw. mitzubestimmen. Planabweichungen müssen analysiert und ggf. die Zwischenziele und das Endziel korrigiert werden.

Je mehr Gestaltungsspielraum ein Mitarbeiter bei seinem Entwicklungsplan hat, desto mehr identifiziert er sich mit Zielen und desto ehrgeiziger wird er die Zielerreichung verfolgen. Bei der gesamten Entwicklung ist wichtig, dass jede Seite ihre Aufgaben erfüllt und dass ein zeitnahes und ehrliches Feedback erfolgt. Die Führungskraft darf dabei nicht versäumen, ihre wichtigste (wenn auch oftmals nicht geliebte) Aufgabe wahrzunehmen: die Kontrolle der Aktivitäten und Maßnahmen. Neben internen und externen Weiterbildungsmaßnahmen gehören auch „Trainings on the Job“ da-

zu. Diese werden oftmals nicht zur Weiterbildung gerechnet, sind aber für die Absicherung des Praxistransfers wichtig.

Da die Führungskraft nicht die Weiterbildung jedes einzelnen Mitarbeiters verfolgen und für alle auftauchenden Fragen zur Verfügung stehen kann, sollte ein „innerbetrieblicher Pate“ ernannt werden, der viel menschliche, fachliche und betriebliche Erfahrung hat.

Gute Aussaat = gute Ernte

Mitarbeiterentwicklung ist zunächst mit Mehraufwand verbunden. Durch die Zeit, die man investiert, gewinnt man jedoch vielfach mittel- und langfristig: Es gibt mehr zufriedene, motivierte Mitarbeiter, die selbständiger, fehlerfreier und engagierter arbeiten, eigene Ideen einbringen

und loyaler sind. Eine geringere Fluktuation erspart dem Unternehmen viel Zeit, Nerven und Geld. Die Führungskraft wiederum gewinnt mehr Zeit für die Erledigung ihrer primären Führungsaufgaben und kann sich auf die eigene als auch die Weiterentwicklung des zu verantwortenden Bereichs und damit des gesamten Unternehmens kümmern. Letztendlich gewinnt sie durch die fachliche und zeitliche Entlastung mehr an Lebensqualität, was ein nicht zu unterschätzender Nebeneffekt ist. Und wenn die Führungskraft dann noch feststellt, dass sie sich durch die Mitarbeiterentwicklung nicht selbst überflüssig gemacht, sondern an Autorität und Anerkennung gewonnen hat, wird sie diesen Weg so schnell nicht verlassen.

Wolfgang Zechmeister

Checkliste Wie motiviere ich meine Mitarbeiter?

- **Fragen stellen:** Wer mehr zuhört, als selbst redet, zeigt Interesse an seinem Gegenüber. Wer das Gesagte auf sich wirken lässt und Fragen stellt, zeigt, dass er „wirklich“ zuhört.
- **Störfaktoren abschalten:** Wer fühlt sich wichtig, wenn der Gesprächspartner ständig auf sein Smartphone blickt? Man sollte sich mit allen Sinnen auf sein Gegenüber konzentrieren.
- **Ehrlichkeit und Authentizität:** Wer ehrlich und authentisch ist, ist berechenbar und verdient sich Vertrauen.
- **Beurteilen heißt verurteilen:** Jeder Mensch möchte so (an)genommen werden, wie er ist. Wenn man etwas nicht gutheißt, sollte man versuchen, es zu verstehen, bevor man es zu verändern versucht. Toleranz, Weltoffenheit, Neutralität und die Fähigkeit, Unverständliches zu hinterfragen, sind Eigenschaften einer modernen Führungskraft.
- **Vornehme Zurückhaltung:** Wie werden Menschen empfunden, die ständig im Mittelpunkt stehen möchten? Anerkannter sind diejenigen, die gesunde Zurückhaltung üben und sich im entscheidenden Moment selbstbewusst einschalten.
- **Spielregeln festlegen:** Eine Führungskraft sollte Spielregeln für sich und das Team festlegen, diese offen und klar kommunizieren und für deren Einhaltung sorgen.
- **Körpersprache beherrschen:** Der größte Teil der menschlichen Kommunikation läuft nonverbal ab. Vertrauenserweckend wirken eine aufrechte Körperhaltung, klare Stimme, offene Gestik und freundliche Mimik.
- **Des Menschen liebstes Wort:** Menschen hören am liebsten ihren eigenen Namen. Deshalb sollte man sich als Führungskraft Namen merken können und diesen bei einer Konversation immer wieder nennen.
- **Abstand und Berührungen:** Je besser man mit jemandem befreundet ist, desto geringer ist der „Wohlfühlabstand“. Andersherum kann „zu viel Nähe“ negativ empfunden werden, wenn (noch) kein Vertrauensverhältnis besteht. Bei Berührungen gilt Vorsicht – vor allem bei andersgeschlechtlichen Gesprächspartnern. Das kann schnell fehlinterpretiert werden.