

# TITELTHEMA



# Wer gibt, wird auch erhalten – Investieren in Mitarbeiter

Auf vielen Weihnachtsfeiern wird demnächst den Mitarbeitern ein großes Dankeschön für ihre Leistung im zu Ende gehenden Jahr ausgesprochen. Doch reicht es aus, einmal im Jahr Danke zu sagen? Lobende Worte tun gut, sind alleine aber nicht genug. Nur wer kontinuierlich in seine Mitarbeiter investiert, wird Begeisterung und Engagement in ihnen entfachen.

Text: André Buschbeck\*

Ein Unternehmen kann ohne Menschen nicht bestehen. Mitarbeiter sind das wichtigste Kapital. Sie entscheiden (mit) über Erfolg und Misserfolg. Das Wachstum eines Unternehmens hängt vom Wachstum der Mitarbeiter ab. Und verantwortlich für die Entwicklung eines Unternehmens und damit auch für die Entwicklung der Mitarbeiter sind die Führungskräfte.

In meiner langjährigen Erfahrung als Coach erlebe ich viele fachlich sehr kompetente Führungskräfte. Aber dieser hohen Fachkompetenz steht oft eine wenig ausgeprägte Führungskompetenz gegenüber. Viele Spezialisten in ihrem Fachgebiet haben nie gelernt, ihre Mitarbeiter zu ermutigen, mit ihnen auf ein Ziel hinzuarbeiten, Konflikte zu lösen und Verantwortung zu delegieren.

In ihrer Not schicken manche Führungskräfte ihre Mitarbeiter zu Seminaren und hoffen, dass sie danach besser „funktionieren“, ihre Arbeit schneller

und besser erledigen. Seminare und Coaching sind grundsätzlich hilfreich, aber sie können dem Vorgesetzten nicht die Verantwortung für die Entwicklung seiner Mitarbeiter abnehmen. Ein mechanisches Denken, bei dem es darauf ankommt, nur den richtigen Hebel zu finden und umzulegen, damit alle Räder wieder laufen, greift hier zu kurz. Führung geschieht im Miteinander am Arbeitsplatz. Hier liegen die größten Risiken für die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens, aber auch die größten Chancen.

## Potenziale entdecken

Wie sieht das Investieren in die Mitarbeiter praktisch aus? Unser Bild vom Menschen bestimmt unser Denken und Handeln. Das gilt auch für den Umgang mit Mitarbeitern. Welches Bild haben Sie von Ihrem Mitarbeiter? Reduziert es sich darauf, wie er sich gerade verhält und welche Leistung er zurzeit bringt? Oder können Sie auch mit in ihr Bild aufnehmen, was noch aus ihm werden könnte? Ist es nicht erstaunlich, dass Menschen in einem anderen Umfeld oftmals Höchstleistungen erbringen, die wir ihnen nie zugetraut hätten? Da wirkt ein Mitarbeiter, dem wir in der Firma nicht viel zutrauen, in seiner Freizeit als erfolgreicher Trainer >

einer Jugendmannschaft. Mag es daran liegen, dass der Verein ein anderes Bild von ihm hat als wir in der Firma? In der Bibel wird berichtet, dass Paulus bei den Aposteln als Hitzkopf verschrien war. Barnabas dagegen sah nicht nur das bisherige Verhalten von Paulus, sondern ging davon aus, dass in ihm noch viel Potenzial verborgen lag, das es zu entfalten lohnte. Er glaubte an ihn, nahm ihn mit bei seinen Tätigkeiten, investierte seine Zeit und Kraft in ihn. Bei der ersten Missionsreise wird Barnabas zuerst genannt, und erst dann folgt Paulus, später ist die Rede von Paulus und Barnabas. Die Investition hat sich gelohnt, Paulus übernimmt Verantwortung.

### Nächstenliebe als Führungsformel

Dem Mitarbeiter etwas zuzutrauen ist die Basis für eine gesunde Arbeitsbeziehung. Gerade dort, wo schon Spannungen spürbar sind, Sie selbst von jemandem enttäuscht wurden, braucht es einen Neuanfang. Bringen Sie Ihrem Mitarbeiter als Ihrem Nächsten Wertschätzung entgegen, machen Sie sich selbst und ihm klar: „Du bist als Mensch wichtig.“ Hier wird die biblische Aufforderung an uns, „Liebe Deinen Nächsten wie dich selbst“, zur Führungsformel. Diese Balance, für sich selbst und für die Mitarbeiter zu sorgen, gilt es immer wieder zu suchen. Fragen Sie sich: „Was hilft mir, meine Verantwortung wahrzunehmen, und was brauchen meine Mitarbeiter, um gute Ergebnisse zu erreichen?“ Achten Sie auch auf sich selbst – ausgebrannte Führungskräfte können ihren Mitarbeitern nicht geben, was sie brauchen!

Eine Langzeitstudie des Gallup-Institutes, bei der im Laufe von 25 Jahren über eine Million Arbeitnehmer befragt wurden, fand zwölf Kriterien heraus, mit Hilfe derer Arbeitnehmer die Qualität ihres Arbeitsplatzes beurteilen.

Drei dieser Kriterien sind:

- > Interessiert sich mein/e Vorgesetzte/r und/oder eine andere Person bei der Arbeit für mich als Mensch?
- > Gibt es jemanden, der mich in meiner Entwicklung unterstützt und fördert?
- > Hat in den vergangenen sechs Monaten jemand in der Organisation mit mir über meine Fortschritte gesprochen?

Wenn Sie diese Fragen für Ihre Mitarbeiter beantworten, zeigt es sich, ob Sie eher zur Motivation oder Demotivation der Mitarbeiter beitragen. Natürlich ist es nicht leicht, sich auf jeden Mitarbeiter individuell einzustellen, es ist eine Herausforderung für jede Führungskraft. Schon im 6. Jahrhundert schreibt Benedikt von Nursia, Gründer des Benediktinerordens, dies seinen Führungskräften ins Stammbuch:

„Der Abt muss wissen, welch schwierige und mühevoll Aufgabe er auf sich nimmt: Menschen zu führen und der Eigenart vieler zu dienen. Muss er doch dem einen mit gewinnenden, den anderen mit tadelnden, dem dritten mit überzeugenden Worten begegnen. Nach der Eigenart und Fassungskraft jedes einzelnen soll er sich auf alle einstellen und auf sie eingehen.“

### Gute Gespräche führen

Zum Eingehen auf den Einzelnen gehören Zuhören und Feedback (Rückmeldungen). Achten Sie darauf, dass Sie Ihre Mitarbeiter ehrlich loben, fordern, unterstützen, aber auch kritisieren und korrigieren. Für eine gelingende Arbeitsbeziehung ist das Gespräch sehr wichtig. Feedbackgespräche helfen, die Qualität und Kontinuität der Aufgaben zu verbessern. Hier können Konflikte früh erkannt und bearbeitet werden. Hier hören Sie die Sicht des anderen und können ihn verstehen lernen. Hier entsteht Vertrauen. Ein solches Gespräch ist eine gute Gelegenheit, um Ihre Mitarbeiter zu persönlichem und

### Kurztipps: So investieren Sie in Ihre Mitarbeiter:

- Begegnen Sie ihnen mit Achtung und Wertschätzung
- Hören Sie aufmerksam zu und fragen Sie nach
- Bemühen Sie sich zuerst zu verstehen, bevor Sie sich selbst verständlich machen
- Denken Sie sich in den einzelnen Mitarbeiter hinein (Was braucht er?)
- Schenken Sie ihm Ihr Vertrauen
- Muten Sie ihm Herausforderungen zu und ermutigen Sie ihn dabei
- Besprechen Sie die Ziele und seinen Beitrag zur Zielerreichung
- Geben Sie zeitnahes Feedback (Lob und Kritik)

fachlichem Wachstum zu ermutigen. Dabei kommt es darauf an, Kritik so zu äußern, dass der andere Ihr Anliegen versteht, ohne entmutigt zu werden.

## Sie können jederzeit persönlich mit Ihren Mitarbeitern sprechen. Nutzen Sie diese tolle Chance.

In der Bibel sehen wir, wie der Apostel Paulus mit seinen Mitarbeitern Kontakt hielt. Er schickte viele Briefe an Mitarbeiter und Gemeinden, wäre aber viel lieber vor Ort gewesen, um sie bei ihrer Arbeit zu unterstützen. Sie dagegen haben es heute viel einfacher: Sie können jederzeit persönlich mit Ihren Mitarbeitern sprechen. Nutzen Sie diese tolle Chance!

Folgende Schritte helfen, damit das Gespräch fair abläuft und nicht von der aktuellen Stimmungslage beeinflusst wird:

1. Schenken Sie der Arbeit Ihres Mitarbeiters Aufmerksamkeit. Wie erledigt er seine Aufgaben? Was fällt Ihnen dabei auf? Diese Beobachtungen sind die Grundlage für ein konstruktives Feedback.
2. Halten Sie Ihre Erkenntnisse schriftlich fest. Trennen Sie dabei immer zwischen Ihrer Beobachtung und Ihrer Interpretation.
3. Sprechen Sie mit Ihrem Mitarbeiter über seine Arbeitsleistung. Ihre Beobachtungen und Ihre Interpretation sollten jetzt zur Sprache kommen. Fragen Sie den Mitarbeiter nach seiner Sichtweise.
4. Ein einheitliches Raster für die inhaltlichen Schwerpunkte eines Gesprächs schafft Transparenz. In manchen Firmen gibt es im Qualitätsmanagementhandbuch Formulare dafür. Nutzen Sie diese.
5. Führen Sie das Gespräch zielgerichtet, offen und wertschätzend. Planen Sie die Gesprächsthemen, aber seien Sie flexibel in der Durchführung und stellen Sie sich auf den Mitarbeiter ein.

### Der Lohn des Einsatzes

„Ja“, denken Sie jetzt vielleicht, „das klingt alles gut. Aber was, wenn meine Mitarbeiter zu gut werden und manches besser können als ich? Bin ich dann nicht ersetzbar für mein Unternehmen?“ Ich verstehe solche Ängste, halte sie aber in der Praxis für überzogen. Wenn Ihr Vorgesetzter sieht, wie Ihre Mitarbeiter unter Ihnen wachsen, wird er Sie mit neuen herausfordernden Aufgaben betrauen. Und auch Ihre Mitarbeiter werden wissen, was sie an Ihnen haben.

Vielleicht fragen Sie auch: „Was habe ich davon, wenn ich in meine Mitarbeiter investiere?“ Als Führungskraft gewinnen Sie hierdurch wertvolle Zeit. Dieser Vorteil ist nicht sofort wirksam, denn erst einmal müssen Sie Ihre Zeit investieren. Doch ein gut entwickeltes Team arbeitet zielgerichteter und löst auftretende Probleme selbstständiger. Mitarbeiter, die ihr Potenzial entfalten, sind engagiert und übernehmen Verantwortung. Also können Sie mehr an Ihre Mitarbeiter >

## SCM R.Brockhaus



Heinz-Horst Deichmann  
**Mir gehört nur,  
was ich verschenke**

Dieses Buch zeichnet in Dokumenten, Reden und Artikeln das Leben von Europas größtem Schuheinzelhandelsunternehmer Heinz-Horst Deichmann auf. Wie Christen ihre Verantwortung in Beruf und Leben wahrnehmen können, wird hier vorbildhaft gezeigt.

440 Seiten, gebunden  
**Nr. 226.280, €D 19,95**

€A 20,60/sFr 36,30\*

2. überarbeitete und erweiterte Auflage



Andreas Malessa, Hanna Schott  
**Warum sind Sie reich,  
Herr Deichmann?**

**Nr. 224.953, €D 12,95**

€A 13,40/sFr 23,40\*

5. Auflage

## SCM Shop

hänssler Versand | bvbuch

Max-Eyth-Str. 41  
71088 Holzgerlingen

Telefon:  
07031 7414-177

Telefax:  
08000 329426  
(gebührenfrei)

E-Mail:  
bestellen@scm-shop.de  
www.scm-shop.de

Bestellungen über den Online-Shop liefern wir ab 15 Euro innerhalb Deutschlands versandkostenfrei

delegieren und haben selbst für die langfristigen und wichtigen Aufgaben mehr Zeit. Der Nutzen für das Unternehmen liegt in der höheren Zufriedenheit der Mitarbeiter, weniger Fluktuation, Zeit- und Kosteneinsparung durch effektiver laufende Prozesse und hohe Effizienzsteigerungen. Dann stimmen meist auch die Ergebnisse.

Im Gegensatz dazu haben wir, wenn wir nicht in unsere Mitarbeiter investieren, frustrierte, ausgebrannte Menschen im Unternehmen. Sie machen zwar ihren Job, aber ohne Leidenschaft. Wenn wir nicht



**\*André Buschbeck**

Jahrgang 1963, ist verheiratet, hat fünf Söhne und lebt in Mittelhessen. Er ist Unternehmensberater und Experte für Individual- und Teamentwicklung.

info@buschbeck-coaching.de  
www.buschbeck-coaching.de

verständnisvoll fragen und herausfordern, sondern ihre Vorschläge schnell abtun, nicht an sie glauben, dann müssen wir uns nicht wundern, wieso sie sich nicht mit ganzer Kraft einbringen. Die fehlende Begeisterung werden auch unsere Kunden bald spüren und sich überlegen, ob wir für zukünftige Projekte der richtige Partner sind. So entsteht eine Abwärts spirale, die alle Beteiligten mit sich reißt. Eine Firma, in der Mitarbeiter misstrauisch beäugt werden, hat heutzutage auf Dauer keine Chance.

### Mit Enttäuschungen leben lernen

In Mitarbeiter zu investieren gleicht dem Bestellen eines Beetes: den Boden vorbereiten, Samen aussen, gießen und düngen, damit die Pflanzen groß und stark heranwachsen. Früchte können Sie nicht erzwingen, aber mit hoher Wahrscheinlichkeit erwarten. Doch trotz aller Sorgfalt lässt sich manche Enttäuschung nicht ersparen. Zur Investition in Menschen gehört es auch, sie loszulassen und ihnen Freiheit zum Wachstum zu geben. Hüten Sie sich davor, Ihren Mitarbeiter in Ihre eigene Erwartungsschablone zu pressen. Stellen Sie seine Entwicklung in den Vordergrund und begleiten Sie ihn bei seinen Schritten. Geben Sie nicht auf, wenn der andere sich nicht so entwickelt, wie Sie es sich für ihn vorgestellt haben.

Und wenn Ihnen auf dem Weg Zweifel kommen, dann schauen Sie doch einfach auf Ihre eigene Entwicklung zurück: Welche Menschen haben in Sie investiert und Ihnen etwas zugetraut? Nutzen Sie die nächste Gelegenheit und sprechen Sie diesen Menschen Ihren Dank aus, damit diese sich am Ertrag ihrer Investition freuen können! x

**LINK**  
SICHERHEITSSYSTEME

Sicherheit ist unser System.

Schließanlagen · Alarmsysteme · Einbruchschutz · Briefkastenanlagen · Beschläge  
Beschilderungen · Tresore · Fluchtwegsysteme · Zeiterfassungs-/Zutrittskontrollsysteme

Mirander Straße 41 · 70825 Korntal-Münchingen  
Telefon 0711 - 8380615 · Telefax 0711 - 8380617 · www.link-sicherheitssysteme.de