



MANAGEMENT

## WIE AUS MITARBEITERN MACHER WERDEN

15. Jul 2015, Harald Psaridis

**Im Berufsleben wird häufig zu viel geredet und zu wenig geschafft. Harald Psaridis erklärt, wie man Mitarbeiter zum machen bringt.**



*Besprechungen können zeitraubend sein und am Ende zu nichts führen*

**Harald Psaridis** hat als Unternehmer in der Finanzdienstleistung mehr als 300 Mitarbeiter zu Führungskräften entwickelt. Sein Wissen und seine unternehmerische Erfahrung gibt er heute als Trainer, Speaker und Coach in der von ihm gegründeten „The Leadership Company“ weiter.



Ein bekanntes Problem im Business: Regelmäßig werden Meetings einberufen. Themen und Projekte werden ausgiebig diskutiert – und am Ende verläuft doch alles im Sande. Es finden weitere Meetings statt, um noch dies und das zu klären. Es wird geredet und geredet, statt etwas umzusetzen. Das Ergebnis am Ende: kein Ergebnis. Ziele werden nicht erreicht, weil die jeweiligen Projekte gar nicht wirklich angegangen werden.

Viele Führungskräfte fühlen sich angesichts solcher Situationen machtlos. Die Frage für sie: „Wie kriege ich meine Mitarbeiter in die Umsetzung, ohne übermäßig Druck auszuüben und zum Kontroll-Freak zu werden?“

Im Grunde geht es darum, den Mitarbeitern Hilfestellungen zu bieten, damit sie ins Tun kommen. Gemeint sind Angebote und Impulse, mit denen sie ihre Umsetzungskompetenz steigern, konstruktiv mit hinderlichen Ängsten umgehen und Willenskraft entwickeln können – und somit Vorhaben zum Erfolg führen. Denn es ist tatsächlich so: Umsetzungskraft lässt sich wie ein Muskel trainieren. Hierfür müssen aber erst einmal die Feinde der Umsetzungskompetenz angegangen werden: der innere Schweinehund sowie innere Befürchtungen und Ängste, das Ziel nicht zu erreichen.

## **MITARBEITERN DIE ANGST VOR DEM SCHEITERN NEHMEN**

Wenn Mitarbeiter nichts ins Machen kommen, mangelt es ihnen meist an Mut und Entschlossenheit – und dahinter wiederum stecken häufig Ängste: Die Angst davor, die Aufgabe nicht zu schaffen. Oder nicht das nötige Wissen und die nötigen Kompetenzen mitzubringen. Folglich wird versucht, sich durchzuschlängeln, nicht aufzufallen, fehlerlos zu bleiben.

Führungskräfte können solchen Situationen ein gutes Stück vorbeugen, indem sie eine Fehlerkultur im Unternehmen etablieren. Dazu gehört zum einen die Einstellung, dass Fehler menschlich sind und gemacht werden, um aus ihnen lernen zu können. Zum anderen sollte bei allen Projekten von vornherein die Möglichkeit des Scheiterns in Betracht gezogen werden. Dann ergibt sich automatisch, dass die Mitarbeiter neben der bevorzugten Lösungsvariante eine zweite oder gar dritte parat haben. Das hilft ihnen, die Angst vor Fehlern zu mildern; Rückschläge und Fehlentscheidungen können sie besser hinnehmen.

## **FEHLER- UND ERFOLGSANALYSEN FORCIEREN**

Sind Fehler passiert, sollte der Satz „Aus Fehlern lernt man“ nicht bloßes Lippenbekenntnis bleiben. Vielmehr liegt es an der Führungskraft, den Lerneffekt zu forcieren – etwa durch eine gemeinsame Fehleranalyse. Auch bei Fortschritten eines Projekts ist es übrigens ratsam, sich das Vorgehen im Nachhinein anzuschauen. Das Hinterfragen hilft in der Regel, sich des gesamten Vorgehens und der einzelnen Schritte bewusst und somit bei ähnlichen Projekten sicherer zu werden – mit positiven Folgen für das gesamte Selbstvertrauen des Mitarbeiters. Und das ist ein ganz wesentlicher Aspekt: Umsetzungskompetenz umfasst neben Entscheidungs-Know-how und Mut nämlich vor allem Selbstvertrauen.

## **ETAPPENZIELE FESTLEGEN**

Ein Ziel und einen Plan muss über allen Projekten stehen. Zur Verantwortung der Führungskraft gehört hier einerseits, dass die Ziele realistisch und erreichbar sind. Gut ist, die Ziele in Etappen zu definieren. Es ist immer leichter, einzelne Etappen zu planen als das große Ganze. Jedenfalls ist garantiert, dass die Hemmschwelle, sich auf den Weg zum ersten Etappenziel zu machen, bei den Mitarbeitern niedriger ist, als wenn sie sich sofort das große Ziel vornehmen.

Zudem ist zu bedenken: Das Wort „Ziel“ ist nicht bei jedem positiv besetzt. Es gibt Menschen, die haben mehrfach versucht, Ziele zu erreichen und sind immer wieder gescheitert. Irgendwann spielt dann die mentale Einstellung nicht mehr mit. Wenn diese Menschen das Wort Ziel hören, machen sie buchstäblich zu. Daher ist es oft hilfreich, das Wort „Ziel“ gegen „Ergebnis“ auszutauschen. Das wirkt mental. Und es macht das zu Erreichende konkreter.

## **DIE ARBEIT MIT PRIORITÄTENLISTEN**

Dennoch schieben Mitarbeiter auch gerne das Angehen von Etappenzielen vor sich her. Sie machen alle möglichen anderen Dinge zuerst, und am Ende des Tages ist es dann zu spät für die wichtigen Aufgaben. Aufmerksame Führungskräfte geben Impulse und Hilfestellungen, um dies zu ändern. Sie regen beispielsweise an, dass Mitarbeiter am Anfang eines Tages immer aufschreiben, was Sie zu erledigen haben und dann eine Prioritätenliste anfertigen. Leitgedanke dabei: Wenn du heute nur eine einzige Aufgabe schaffen möchtest, welche hat Vorrang? So zwingen sich die Mitarbeiter selbst dazu, nicht die leichten aber weniger wichtigen Aufgaben zuerst anzugehen. Ihr Fokus liegt auf den wirklich wichtigen Aufgaben.

## **ERMUNTERUNG ZUM ANDERSMACHEN**

Grund für die Aufschieberitis ist der Mangel an Willenskraft, einer Unterkompetenz der Umsetzungskraft. Es ist die Energie, die nötig ist, Vorhaben anzugehen statt sie aufzuschieben. Führungskräfte sollten hier ansetzen und dafür sorgen, dass ihre Mitarbeiter ihre Willenskraft trainieren. Das geht! Wie die Wissenschaft inzwischen weiß, ist ein bestimmter Teil unseres Gehirns – der Cortex praefrontalis – quasi der Anlasser der Willenskraft. Wann immer ein Mensch etwas neu anfängt, wird dieser Bereich in seinem Gehirn trainiert. Der Schlüssel liegt also darin, Dinge einfach mal anders zu machen, Gewohnheiten zu verändern. Führungskräfte sollten ihre Mitarbeiter genau dazu ermuntern.