

Leistung

Aufgabe jeder Organisation ist das Erbringen einer Leistung. Je nach Art und Branche handelt es sich dabei um eine Produktionsleistung, eine Dienstleistung, eine Sozialleistung, eine administrative oder eine politische Leistung. Entscheidend ist dabei, dass diese Leistung von den Mitarbeiter/innen zu erbringen ist und nicht von den Führungskräften.



Damit Mitarbeiter/innen diese Leistung tatsächlich erbringen, müssen drei Grundbedingungen erfüllt sein:

1.: Die **Bereitschaft**, diese Leistung zu erbringen. Achtung: das ist nicht gleich Motivation! Aufgrund ihrer persönlichen Motivlage sind Mitarbeiter/innen bereit, bestimmte Aufgaben zu übernehmen, bestimmte Leistungen zu erbringen. Diese Bereitschaft der Mitarbeiter/innen, diese Leistung zu erbringen, wird meistens beim Einstellungsgespräch überprüft. Zum Beispiel sucht die Firma eine/n Verkaufsleiter/in. Wer immer sich bewirbt wird gefragt: „Sind sie bereit, diese Position zu übernehmen?“. Antwortet sie/er: „Ich halte diese Tätigkeit ethisch verwerflich, das mache ich nie!“ ist das Gespräch rasch beendet und die nächste Bewerber/in bekommt eine Chance. Sagt sie/er: „Ja, ich bin gerne bereit, diese Aufgabe zu übernehmen!“, ist dieser Teil des Bewerbungsgesprächs abgehakt. Dabei sollte die Bereitschaft noch länger Thema sein. So wird zum Beispiel bei Einstellungsgesprächen sehr oft verabsäumt zu erzählen, was die Tätigkeit konkret an Aufgaben beinhaltet. „Sind Sie auch bereit ab und zu jemanden zu kritisieren, unbezahlte Überstunden zu machen, unter enormem Leistungsdruck zu stehen, Ihre Mitarbeiter auszupressen, bei Bedarf Leute zu entlassen, es mit der Wahrheit nicht immer so genau zu nehmen, Kunden auch einmal abzulehnen, Garantiefälle zu verweigern, viel unterwegs zu sein, Konflikte auszutragen?“ Meist sagt man nur, was der Job ist, vielleicht noch, wie viel man verdient, Urlaub hat und versucht, den Job möglichst attraktiv darzustellen. Da kann es schon sein, dass man die falschen Mitarbeiter/innen bekommt, weil diese zum falschen Angebot Ja gesagt haben.



2.: Die/der Mitarbeiter/in muss die **Fähigkeit** mitbringen, die notwendig ist um die gewünschte Leistung zu erbringen. Das wird auch meistens bei der Einstellung überprüft. Die Bewerber/innen bringen Diplome, berichten über bisher gemachte Erfahrungen und bringen Zeugnisse von früheren Arbeitgebern. Die meisten wissen, was solche Zeugnisse und Diplome wirklich wert sind.

Nur die wenigsten Firmen laden die/den Bewerber/in ein und gehen mit ihr/ihm an den zukünftigen Arbeitsplatz. "Schauen Sie sich mal ein bisschen um, plaudern Sie mit den Kollegen und kommen Sie nach einer Stunde mit Ihren Fragen wieder zu mir." Oder: "Schauen Sie, da sitzen vier Kollegen und planen ein Projekt; vielleicht können Sie auch etwas dazu beitragen." Und dann fragt man: „Und, wie war’s? Interessiert Sie diese Aufgabe? Fühlen Sie sich den Anforderungen gewachsen? Können Sie sich vorstellen, mit diesen Kolleg/innen zusammenzuarbeiten?“ Und man fragt die Kolleg/innen: „Wie ist es Ihnen mit dieser Person gegangen? Könnten Sie sich vorstellen, weiter zusammen zu arbeiten?“

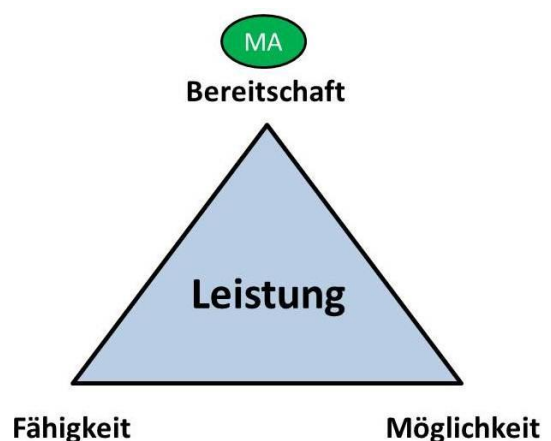


Verlassen Sie sich nicht auf Papier, verlassen Sie sich mehr auf Ihr Bauchgefühl und die Kompetenz der Kollegen. Zur fachlichen Fähigkeit muss sich auch ein angemessenes Maß an sozialer Kompetenz gesellen.

3.: Damit aber die Leistung erbracht wird, genügen diese zwei Dinge nicht. Es ist noch ein dritter Faktor unerlässlich, und das ist die **Möglichkeit**. Das heißt, dass die Mitarbeiter/innen die nötige Infrastruktur, die nötige Hardware, Software und sonstigen Ressourcen brauchen.

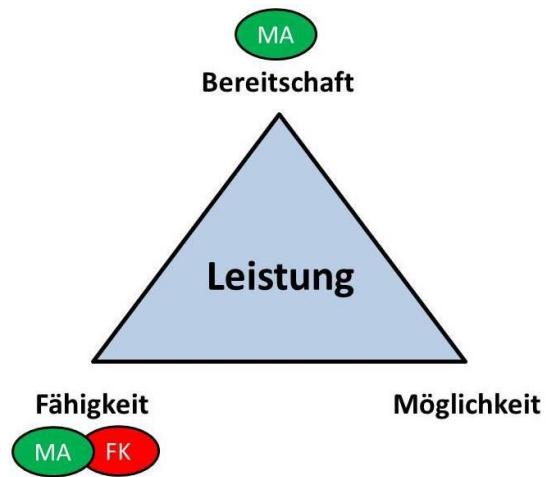


Zu 1.: Die Bereitschaft mitzubringen ist Aufgabe der Mitarbeiterin, des Mitarbeiters, vorausgesetzt wir waren ehrlich bei der Beschreibung der Aufgabe. Das heißt konsequent weitergedacht: bitte gehen Sie auf kein Seminar zu dem Thema „Wie motiviere ich meine Mitarbeiter“. Jeder Versuch, die Mitarbeiter/innen zu motivieren ist zwangsläufig zum Scheitern verurteilt, weil er eine implizite Beleidigung ist: „Sie sind nicht motiviert! Sie enthalten mir vor, was Sie mir zugesagt haben!“ Sie brauchen als Führungskraft die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter/innen, und Ihre Hauptaufgabe ist, diese nicht zu zerstören. Man kann natürlich bestimmte Anreize geben, aber individuell, nicht pauschal. Jede/r hat andere Bedürfnisse und spricht auf andere Anreize an. Das heißt, es muss was Persönliches sein. Aufmerksamkeit, Anerkennung im



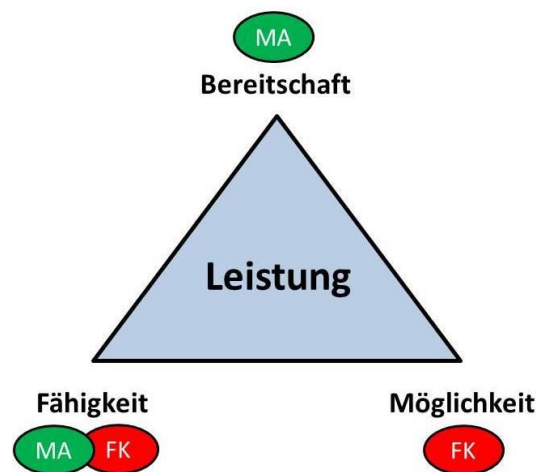
Gegensatz zu Lob, prinzipiell Wertschätzung. Das heißt nicht Kuschelkurs. Man kann über Fehler reden, man kann Kritik anbringen, es kommt nur drauf an, wie.

Zu 2.: Die Fähigkeit zu haben und zu entwickeln ist die gemeinsame Aufgabe von Mitarbeiter/in und Führungskraft. Dazu braucht man zunächst eine gemeinsame Sicht der vorhandenen und fehlenden Fähigkeiten. Zum Leidwesen vieler Chefs bedeutet das, mit der Mitarbeiter/in zu reden. „Wie geht es Ihnen mit der Arbeit? Gibt es etwas, wo Sie eine Schulung bräuchten?“ Wenn die Mitarbeiter/in meint es ginge alles bestens kann die Führungskraft zur Sprache bringen, dass es ihrer Meinung nach an konkreten Punkten noch Verbesserungspotenzial gibt. Für den Fall, dass die Mitarbeiter/in noch immer fest behauptet, dass alles bestens sein empfehle ich einen Zwischenschritt: ein kurzer Beobachtungszeitraum von maximal ein bis zwei Wochen, wo Führungskraft und Mitarbeiter/in ganz besonders auf diesen Punkt achten und in wie weit die Leistung den - noch einmal präzisierten - Qualitätskriterien entspricht. Nach dieser Beobachtungsfrist wieder ein kurzes Gespräch: a: „Das hat ja toll funktioniert! Wie können wir sicherstellen, dass es so bleibt?“ oder b: „Ja, da habe ich tatsächlich noch Lernbedarf!“



Erst wenn die Mitarbeiter/in auch erkennt, dass ihr eine bestimmte Fähigkeit oder Fertigkeit fehlt kann man sich gemeinsam überlegen, wie sie/er dies möglichst effektiv erlernen könnte. Erfahrene Führungskräfte fordern hier Vorschläge ihrer Mitarbeiter/innen ein und wissen, dass es meist gut ist, diese Vorschläge anzunehmen, weil damit eine Selbstverpflichtung - neudeutsch: Commitment - der Mitarbeiter/in für den Erfolg der Schulung verbunden ist.

Zu 3.: Die Möglichkeiten zu schaffen ist einzig und allein Aufgabe der Führungskraft. Das ist interessanter Weise jener Bereich, für den es die wenigsten Seminare gibt. Wie schaffe ich meinen Mitarbeitern die richtige Umgebung, die richtigen Arbeitsbedingungen? Wie sollen Arbeitsabläufe optimal organisiert sein, damit möglichst wenig Leerläufe und Frust entstehen? Wie besorge ich die notwendigen Ressourcen? Wie ermögliche ich Kommunikation und Kooperation? Wie stelle ich sicher, dass alle wissen, wohin die „Reise geht“, wie die Zukunft aussehen soll? Wie beschütze ich Mitarbeiter/innen vor Burn Out und Bore Out? Was viele Führungskräfte an dieser

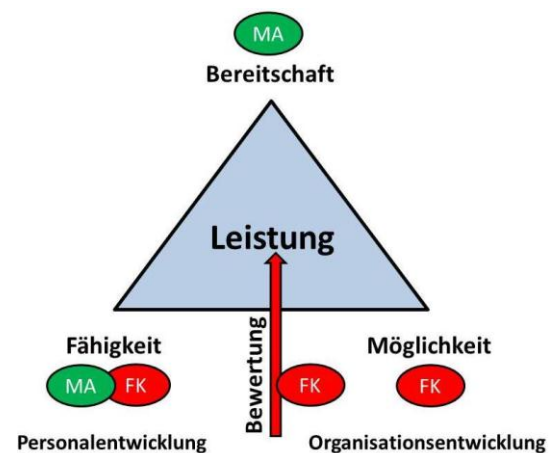


Aufgabe besonders oft scheitern lässt ist die Notwendigkeit, in der Hierarchie eine Etage höher zu gehen und dort Zusagen und Mittel zu erkämpfen oder etwas auf die eigene „Kappe“ zu nehmen und mutig zu entscheiden.

Die Fähigkeiten der Mitarbeiter/innen zu erhalten und zu entwickeln ist Personalentwicklung. Die Möglichkeiten und Strukturen zu schaffen ist Organisationsentwicklung. Und damit ist eines klar: Personalentwicklung und Organisationsentwicklung sind Führungsaufgaben. Sollten Sie eine Abteilung für Personalentwicklung und/oder Organisationsentwicklung in Ihrem Unternehmen haben, dann ist das eine Stelle die Sie bei Ihrer Führungsaufgabe, Ihr Personal oder Ihre Organisation zu entwickeln unterstützt. Leider werden Personalentwicklungsabteilungen oft als Reparaturwerkstätten missbraucht: „Mein Mitarbeiter funktioniert nicht, bitte reparieren Sie ihn und bringen Sie ihn dann wieder zurück. Aber er soll möglichst wenig am Arbeitsplatz fehlen und ich werde nichts tun um ihn beim Lernen zu unterstützen.“ Zwar nicht wörtlich, aber sinngemäß ist dies der Auftrag, den Personalentwickler ständig bekommen.



Es gibt eine weitere Führungsaufgabe, vor der sich die meisten Führungskräfte drücken, nämlich die Bewertung der Leistung. Hier gibt es jede Menge Kennzahlen, die es Chefs ersparen sollen, die Leistung ihrer Mitarbeiter/innen einzuschätzen und selbst zu bewerten. Da versteckt man sich hinter Zahlen. Man nennt das dann „gerecht“. Dennoch sollten Führungskräfte die Standfestigkeit und den Mut haben, ihren Mitarbeiter/innen offen zu sagen, ob sie mit deren Leistung zufrieden sind oder nicht.



Aufgabe jeder Führungskraft ist dafür zu sorgen, dass in ihrem Bereich von ihren Mitarbeiter/innen die geplante Leistung in vollem Umfang und in optimaler Qualität rechtzeitig erbracht wird. Zusätzlich muss sie auf Nachhaltigkeit bedacht sein. Dieser absolute Fokus auf die nachhaltige Leistung der Mitarbeiter/innen ist als Grundhaltung unverzichtbar und führt ganz logisch zum richtigen Umgang mit den Aufgaben und den Personen.

Der Autor:

Dr. Imre Márton Reményi ist ein international gefragter Coach für Persönlichkeiten, deren Stellung in der Öffentlichkeit höchste Professionalität und absolute Diskretion erfordert. Viele seiner Klient/innen tragen große Verantwortung. Daneben ist er als Trainer und Organisationsberater tätig und unterrichtet an mehreren Universitäten. Sein Themenschwerpunkt sind Menschen im Umgang mit sich selbst und mit anderen Menschen. Er hat bisher zwei Bücher („Das richtige Tempo“ – 2007, „Outplacement“ – 2008) und zahlreiche Beiträge in Herausgeberbänden und internationalen Zeitschriften veröffentlicht. In Budapest geboren, hat er seinen Lebensmittelpunkt in Wien, wo er auch als Psychotherapeut in eigener Praxis tätig ist.

Dr. Imre Márton Reményi arbeitet in sechs Sprachen.

www.remenyi.at