



TUN!

ZTN-Tipp 03/2021



„Der mitdenkende Mitarbeiter“

Oft höre ich von Führungskräften den (leicht vorwurfsvollen) Satz: „Wie steigere ich eigentlich das Mitdenken meiner Mitarbeiter?“

Viele Führungskräfte haben den Eindruck, dass ihre Mitarbeiter immer mehr zu stillschweigenden „Befehlsempfängern“ geworden sind und sie als Chef sich um alles kümmern müssen.

Sicherlich ist das in einigen Fällen auch berechtigt, nicht jeder Mitarbeiter ist hoch motiviert und bereit, mehr in die Arbeit einzubringen als nötig.

Eine große Anzahl von Mitarbeitern würde aber gerne „mitdenken“ oder „mitentwickeln“, traut sich das aber nicht oder hat in der Vergangenheit schlechte Erfahrungen mit zu viel Engagement gemacht.

Bestimmt gibt es für letzter Haltung viele Gründe, lassen Sie uns aber hier 2 Hauptprobleme schwerpunktmäßig beleuchten: Zunächst kann die **Motivation** fehlen, die Lust mitzudenken oder der Mitarbeiter ist zu bequem, mehr zu tun als unbedingt nötig.



Ein weiterer wichtiger Grund ist meines Erachtens eine falsche „Fehlerkultur“ in vielen Unternehmen.

Betrachten wir zunächst das Thema „**fehlende Motivation**“

Es gibt viele wissenschaftliche Ansätze zum Thema „Motivation“ und ich will hier nicht zu tief eintauchen. Nehmen wir z.B. die sogenannte „**x-y-Theorie**“ von McGregor, können wir davon ausgehen, dass ein Großteil aller Menschen grundsätzlich motiviert ist, etwas (Sinnvolles) zu tun. (Auch zu arbeiten!) Diese Motivation kommt im Job aber oft abhanden.

Wie können wir also diese, grundsätzlich vorhandene, Motivation bei unseren Mitarbeitern steigern, mitzudenken, sich einzubringen?

Motivation bei Menschen zu unterstützen oder zu entwickeln ist eigentlich ganz einfach:

- Zunächst muss der Mitarbeiter die Sinnhaftigkeit, die Wichtigkeit, die Bedeutung seiner Anstrengung verstehen. Hier geht es hauptsächlich um „richtige“

Delegation und Kommunikation:

Nicht: „*Mach Dir halt mal schnell Gedanken, ich (der Chef) hab was anderes zu tun!*“

Sondern: „*Ich brauch Dich, Du bist wichtig, Du hast am meisten Ahnung, Deine Meinung ist mir wichtig!*“

- Dann muss die Aufgabe grundsätzlich bewältigbar für ihn sein. Hat der Mitarbeiter tatsächlich die fachlichen oder persönlichen Fähigkeiten, um ein Projekt mitgestalten zu können und hat er ausreichend Zeit dazu?
- Dann braucht er ausreichend Mitgestaltungsmöglichkeit in Form von Spielraum.
- Gibt es zu starre Vorgaben, die jede Kreativität einengen oder kann der Mitarbeiter auch einmal „quer“ denken?

Zu dieser „fehlenden Motivation“ kommt manchmal eine gewisse Bequemlichkeit (die auch sehr menschlich ist): Warum sich anstrengen, wenn das der Vorgesetzte doch genauso gut machen kann?

Hier hilft:

- Klare Verantwortungsübergabe (auch wieder in Form von Delegation)
- Kein „Monkey – Business“ zulassen (siehe dazu unser Tun-Mail Nr. 63) Das Thema würde hier den Rahmen sprengen. Wichtig ist einfach den Satz auswendig zu lernen, wenn ein Mitarbeiter mit einem (für ihn lösbaren) Problem zu mir kommt: **„Was genau würdest Du zur Lösung des Problems tun, welche Ideen hast Du?“**
- Und jetzt ganz wichtig: Schweigen!

Viele Chefs haben die Ideen, Lösungen ja schon im Kopf und sprudeln dann so aus sich heraus, wenn der Mitarbeiter nicht gleich mit der Antwort kommt.

Das gilt vor allem auch für die vielen Ideenworkshops, die in Firmen gemacht werden.

Meist haben Chefs ja schon Vorstellungen, in welche Richtung eine Lösung gehen soll. Die Veranstaltung wird schnell zum Führungsmonolog (gerade, wenn wir ungeduldige Chefs haben!) und am Ende (fühlen sich) die Teilnehmer dann überfahren.

Eigene Ideen gehen unter.



Wie können wir in unseren Unternehmen eine

„Fehlerkultur“

entwickeln, die „mitdenkende Mitarbeiter“ unterstützt und produziert?

Am wichtigsten erscheint mir, dass unsere Mitarbeiter keine Angst davor haben, Fehler zu begehen, andere Wege zu beschreiten oder ungewöhnliche Ideen zu haben!

Es sollte selbstverständlich sein, dass ungewöhnliche Ideen (die dann zunächst auch oft zu Fehlern, Mehrarbeit oder Problemen führen) grundsätzlich nicht bestraft werden. (Kritik, Abziehen von der Aufgabe etc.)

Grundsätzlich ist dann auch wichtig, dass der Mitarbeiter von seinem Vorgesetzten Rückendeckung erhält! Gegenüber noch höheren Vorgesetzten, Kunden oder auch Kollegen.

Ein Belächeln des Mitarbeiters oder sogar „im Regen stehen lassen“ führt unweigerlich dazu, dass sich der Mitarbeiter beim nächsten Mal sein Engagement dreimal überlegt!

Zu beachten ist hier auch die **„KO-Kommunikation“**:

„*Das haben wir aber immer schon so gemacht!*“, „*das haben wir schon alles versucht!*“ oder „*das ist die Theorie, in der Praxis sieht das ganz anders aus!*“

Solche und ähnliche Sätze ersticken jedes Engagement des Mitarbeiters.

Und: Lieber eine „halb gute“ Idee eines Mitarbeiters ausprobieren, als die perfekte Lösung des Chefs vorgeben.

Im ersten Fall wird der Mitarbeiter hoch motiviert sein, im 2. Fall eher neutral oder sogar kontraproduktiv.



Man kann ja die „halb gute“ Idee des Mitarbeiters immer wieder besprechen, kontrollieren und ggf. anpassen, so wie das im „Agilen Arbeiten“ eh normal ist.

Gerade die Grundzüge des „Agilen Arbeitens“ helfen hier, unsere Mitarbeiter kreativer zu machen:

- Kurze klare Zwischenziele (Milestones)
- Häufige gemeinsame Feedbackrunden

mit der Möglichkeit zur Nachjustierung (das nimmt auch die Angst des Mitarbeiters, Fehler zu machen, die nicht mehr behebbar sind)



- „Trial and error“ (unter den genannten Voraussetzungen) zulassen
- Weniger fixe Vorgaben und Prozesse, sondern agile Freiheiten

Sie sehen: Wie so oft liegt es häufig an den Führungsfähigkeiten des Vorgesetzten.

Das klingt zwar negativ, ist aber eine Chance für jeden Chef, seinen Mitarbeiter „mitdenkender und mithandelnder“ zu machen!

Viel Erfolg dabei!



ZTN Training & Consulting

Dazu passen u.a. unsere Trainings:

Handwerkszeug des Führens 1-3:

- ◆ Führungsgrundlagen
- ◆ Führungskommunikation



Vom Mitarbeiter zur Führungskraft

- ◆ Erste Führungsschritte
- ◆ Mitarbeitergespräche erfolgreich führen