

# NEUJAHRSVORSATZ

## „ICH WERDE EIN BISSCHEN MEHR LOBEN? ODER SOLLTE ICH DOCH KONSEQUENTER FÜHREN?“

„Ich werde heuer ganz bestimmt...“ so oder ähnlich beginnen viele Neujahrsvorsätze – und oft genug werden sie nicht eingehalten. Trotzdem finde ich es wert einen weiteren Vorsatz anzulegen. „Ich werde meine Mitarbeiter, meine Kollegen, meine Chefs mehr loben. Ich werde öfter Dankeschön sagen. Ich werde den Menschen öfter sagen, dass ich froh bin, dass ... geschehen ist – ich werde einfach sagen was ich fühle!“

### DER MENSCH ALS RATIONALES WESEN, DAS IST DER GRÖSSTE IRRTUM, DEN EINE WISSENSCHAFT JE MACHEN KONNTE.

Es führte dazu, dass wir glauben, wir könnten unsere Gefühle ausschließen. Es führte dazu zu glauben, wir könnten Probleme ausschließlich im Kopf lösen und müssten uns nicht mit so was Unklarem wie Gefühlen beschäftigen. Womöglich auch noch mit den Gefühlen der Anderen. Wir Menschen versuchen doch alles was nicht klar ist irgendwie auszuklammern. Es verursacht uns ein ungutes Gefühl, keine Klarheit zu haben. Wenn wir die Macht dazu haben, bestimmen wir einfach wie es zu sein hat. Alles klar?

Nur lassen sich auf diese, nun doch schon Jahrhunderte funktionierende, Art und Weise die heutigen Probleme nicht mehr lösen. Die Menschen haben die Möglichkeit der Wahl, des Auswegs erlangt. Im finsternen Mittelalter verbot man den Menschen einfach woanders zu arbeiten als bei ihren Lehensherren. Heute geht das nicht mehr so einfach, obwohl man sich in manchen Unternehmen immer noch im Mittelalter wähnt.

Das Schlagwort vom Talentmanagement ist im HR Bereich allgegenwärtig. Der Bedarf an Talenten wird immer größer, nicht jedoch deren Anzahl, was zwangsläufig zu einer Verknappung

führt. Will ein Unternehmen überleben, so braucht es auch Menschen, die das Unternehmen leben. Die Menschen aber, werden nur leben wovon sie überzeugt sind. Was für sie Sinn macht.

### „HEUTE MÜSSEN SICH DIE MENSCHEN IN EINER STELLUNG WOHLFÜHLEN!“ – SAGEN VIELE.

Und schon gibt es wieder Geschäftemacher die werben: „Endlich wieder konsequent führen!“

Natürlich begleitet mit den entsprechenden Erfolgskommentaren von (angeblichen) Kunden.

Da waren sie wieder die „Entweder/Oder“ Fetischisten, die Klarheitsfanatiker „Der Chef ist der Chef – und der hat immer recht! Es kann doch nicht sein, dass sich ein Mitarbeiter wohlfühlt, da wird er doch nur faul!“

„Wohlfühlen“ – Igitt, der Begriff allein jagt dem erfolgreichen Management von heute Schauer über den Rücken und verursacht eine Gänsehaut. Wissen sie doch in ihrem Innersten, dass sie nicht wissen wie sie das anstellen sollen (... wo sie doch die Chefs sind und immer Recht haben!). Wie sie das kontrollieren sollen (... schließlich hat man als Chef alles unter Kontrolle zu haben!). Wie das in eine erfolgsgetrimmte bilanzorientierte Sichtweise passen soll (... und wenn es noch so toll ist, wie soll ich das rechtfertigen, außerdem kostet es mich meine Prämie!). Wie sollen sie auch den Aktionären klarmachen, dass durch den Invest in Menschen heutige Ergebnisse ermöglicht und zukünftige Potenziale aufgebaut werden. Die Human Ressourcen werden ohnehin entlohnt, das sieht man doch in den Personalkosten!

Ich denke, bevor wir uns in die Gefilde mit Bedeutung fixierter und damit oft falsch leitender Begriffe, wie Wohlfühlen begeben,





erscheint es mir besser sich Gedanken zu machen wann etwas für uns Sinn macht. Betrachten wir die moderne Hirnforschung, so wissen wir heute, dass die grundlegenden Motive eines Menschen in den ersten Lebensmonaten manifestiert werden. Diese Grundmotive begründen sich in der Liebe, Fürsorge und Zugehörigkeit zu den Eltern und andererseits in der Möglichkeit über sich selbst hinaus zu wachsen. Damit ist das wunderschöne Gefühl, etwas geschafft zu haben gemeint, das Gefühl des Erfolgserlebnisses. Wenn wir einen Menschen dazu bringen wollen sich einer Idee, einer Gemeinschaft – also unserem Unternehmen – anzuschließen, so müssen diese Grundmotive befriedigt werden. Sie ahnen, worauf das alles hinausläuft? Lob, gemeint als Wertschätzung und Anerkennung von Erreichtem, Zeichen der Zugehörigkeit zu senden und die Möglichkeit Erfolg zu haben, sich als Mensch und Fachmann zu entwickeln.

**WAS WIR IN DER WIRTSCHAFT IM UMGANG MIT UNSEREN MITARBEITERN WIEDER LERNEN MÜSSEN IST, SIE ALS GLEICHWERTIG ZU AKZEPTIEREN.**

Sie als Menschen zu sehen, die einen großen Erfahrungshintergrund haben, den sie einbringen sollen, ihnen das zu spiegeln und ihnen den Respekt entgegen zu bringen, den sie daher verdienen. Gleichzeitig erscheint es mir wichtig, als Führungskraft die Führungsrolle zu übernehmen. Damit meine ich, dass die Führungskräfte das Spielfeld, die Spieler und die Spielregeln zu definieren und umzusetzen haben. Ein Spieler, der ein gutes Spiel liefert, an dem haben wir unsere Freude und das können wir ihm auch zeigen. Ein Spieler, der die erwartete Leistung nicht bringt, der ist zu entwickeln oder abzugeben. Das ist die normalste Führungssache der Welt. Es geht eben nicht darum,

als Führungskraft etwas Besseres oder beliebt zu sein, sondern seinen Job als Führungskraft zu tun. Und im bildlichen Sinne heißt das, dafür zu sorgen, dass die richtigen Spieler auf dem Spielfeld sind und dort auch das tun, was den Spielregeln entspricht. Und, um in dieser Spielmetapher zu bleiben, auch die Führungskraft ist bloß ein Spieler, der sich an seine Spielregeln zu halten hat. Als solcher sind wir auf gleicher Augenhöhe mit unseren Mitspielern. Wir können uns über alles freuen, das gelungen ist und wir haben zu reagieren, wenn etwas nicht gelingt. Wir sollten endlich aufhören uns zu verbiegen. Wir brauchen niemanden loben, damit er bessere Leistungen bringt. Wir sollen uns über das freuen was gelungen ist. Und es ist durchaus wertschätzend jemandem zu sagen, wenn man nicht zufrieden ist, und ihm die Chance gibt, es so zu machen wie es sein soll. Wir Menschen schätzen es, wenn wir wissen woran wir sind. Um Erfolgserlebnisse haben zu können, muss man auch erkennen können wo man steht! Klare Ziele – klares Feedback!

Dann können wir endlich aufhören uns zu fragen: „Wie motiviere ich meine Mitarbeiter?“ und uns auf das konzentrieren was wir zu tun haben. Der Erfolg, das Gefühl gemeinsam etwas geschafft zu haben, und damit die Motivation, kommt dann ganz von allein!

**WIE KANN ICH MEINE GEFÜHLE „RICHTIG“ AUSDRÜCKEN?**

- **BEOBACHTUNG:**  
„Du fragst mich, wie du deine Mitarbeiter motivieren sollst?“
- **GEFÜHL:**  
Das lähmt mich.
- **BEDÜRFNIS:**  
Weil es mir wichtig ist verständlich zu machen, dass Motivation ein Effekt und keine Aufgabe einer Führungskraft ist.
- **BITTE:**  
Bitte mache Deinen Job als Führungskraft, definiere das Spielfeld, die Spieler und die Spielregeln und Sorge dafür, dass das Spiel nach den Regeln gespielt wird, dann bin ich wieder voll neuer Kraft.“

**AVL-INSTITUT**  
Beratung.Training.Kommunikation GmbH  
A-4114 Neuhaus 9  
Tel: 07232/3065-0  
[www.avl-institut.at](http://www.avl-institut.at)