

DER SICHERE RAHMEN FÜR PRODUKTIVE ENTFALTUNG

VON DR. ANKE NIENKERKE-SPRINGER

Was Mitarbeiter von Vorgesetzten brauchen

Ist es nicht seltsam? Je schneller die Welt sich dreht, je vernetzter sie wird, je mehr Flexibilität sie fordert, je lauter «VUCA» aus allen Ecken schallt – desto starrer werden die Menschen in vielen Unternehmen. Stetiger Wandel wäre nötig, aber der kann nur dann gelingen, wenn die Mitarbeiter ihn aus vollem Herzen mittragen und trotzdem ihr Bedürfnis nach Sicherheit erfüllt sehen: wenn sie wollen, statt sollen. Zwei Fragen, die paradoxerweise trotzdem zu selten gestellt werden, sind: Was wollen denn die Mitarbeiter und wie muss ich mich positionieren, um meiner Aufgabe als Führungskraft gerecht zu werden?

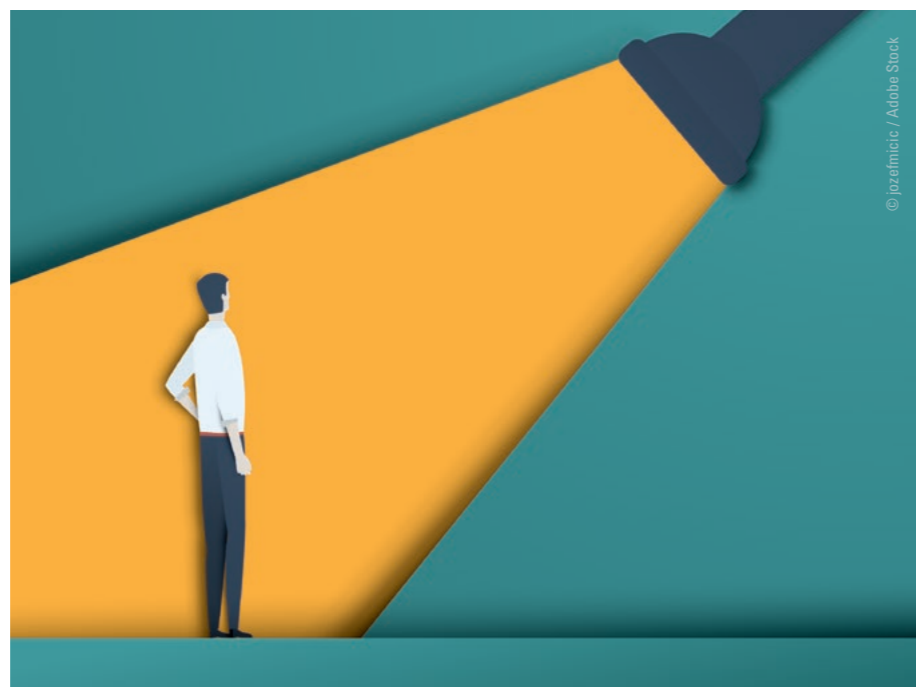
Wer ständig glücklich sein möchte, muss sich oft verändern

Dieser Satz von Konfuzius hat schon vor hunderten Jahren die Essenz unserer modernen Welt auf den Punkt gebracht. Genau das ist es auch, was viele Unternehmen Tag für Tag, Jahr für Jahr versuchen: sich zu verändern – viele bleiben dabei allerdings erst recht stecken. Denn wo ständige Unsicherheit und Unklarheit herrschen, erstarren die Menschen in Angst und Vorsicht. Lieber gehen sie nirgendwohin, als sich zu verlaufen. Sie versuchen lieber nichts Neues, als mit den unvorhersehbaren Konsequenzen leben zu müssen. Der Todesstoß für jedes Unternehmen.

Für jede Veränderung im Unternehmen ist jedoch eine Sache unabdingbar: die Mitarbeiter. Sie müssen den Change tragen, sie sind unmittelbar betroffen, sowohl vom Ist- als auch vom angepeilten Soll-Zustand. Die Lösung ist eine gelebte Werte- und Unternehmenskultur, die den Menschen in den Mittelpunkt stellt und bei der diese Schwerpunktsetzung nicht nur Schall und Rauch ist. Dafür braucht es aber Führungskräfte, die authentisch und fokussiert sind. Fragen Sie sich also: Wie überzeuge ich meine Mitarbeiter? Was brauchen sie, um mit voller Begeisterung dabei zu sein? Und wie werde ich zu einer Führungskraft, die das leisten kann?

Generationswerte wechselt euch

Eine Generationendiskussion nach dem Motto «Gen Y gegen Babyboomer» möchte ich hier nicht heraufbeschwören. Der Grund dafür ist ganz einfach: Diskussionen dieser Art verlieren sich viel zu oft und viel zu schnell in Pro- und Contra-Aufzählungen. Das ist nicht nur zeitraubend, sondern auch zwecklos und unnötig. Die neue Generation, die heranwächst, aus der die Talente von morgen stammen werden, und die schon bald die Unternehmen und deren Management-Etagen füllen wird, ist anders als die, die bis dato am Drücker war. Ebenso wie diese unterscheidet sie sich von ihrem



Wo ständige Unsicherheit und Unklarheit herrschen, erstarren die Menschen in Angst und Vorsicht.

Vorgänger. Das ist wahrlich kein neues Phänomen, und immer wieder darüber zu diskutieren, was an einem Digital Native für einen Arbeitgeber mit preußischen Unternehmensgrundsätzen vielleicht unbequem ist, führt höchstens zu unbesetzten oder falsch besetzten Stellen.

Viel zielführender und weniger energieraubend ist hier die kopernikanische Wende vom Mittelpunkt Unternehmen zum Mittelpunkt Mensch: Nicht: «Was muss der Mitarbeiter im Idealfall bringen?», sondern «Was kann das Unternehmen dem 'idealen' Mitarbeiter bieten?» sollte gefragt werden.

Vom Sinn der Arbeit und Unsinn der Boni

Ein erster Ansatzpunkt ist das Sinnerleben bei der Arbeit. Moderne Unternehmen brauchen kohärente Mitarbeiter. Ein klangvolles Wort, hinter dem sich aber eine massive Aufgabe für Führungskräfte verbirgt. Denn kohärente Menschen haben eine starke Verbindung und ein noch stärkeres Vertrauen in sich selbst. Sinnerleben und -empfinden nehmen einen großen Stellenwert bei ihnen ein. Das sorgt einerseits dafür, dass sie mit Krisen, Widerständen und Problemen in großem Maße konstruktiv umgehen können, da sie auch hier hinter die unmittelbar eminente Fassade blicken und einen Zweck erkennen können. Andererseits ist das auch genau der Grund dafür, dass sie nicht mit der einfachen Antwort auf das «Was» abgespeist werden können. Kohärente Mitarbeiter brauchen eine Antwort auf das «Warum» und «Wozu»? Sie brauchen eine emotionalisierte Vision, nach der sie sich ausrichten, auf die sie hin- und an der sie mitarbeiten können. Sie sind ständig bemüht, noch mehr Sinnhaftigkeit zu erleben. Einen Job und ein Unternehmen, das ihnen darauf keine

Antwort geben kann, werden sie schneller wieder verlassen, als Sie «Bonus!» rufen können. Materielle Belohnungen wie große Boni oder schicke Dienstwagen rücken nämlich immer weiter in den Hintergrund.

Das bedeutet für die Führungskraft:

Scheuen Sie sich nicht davor, die Sinnfrage für Ihr Unternehmen zu stellen und auch zu beantworten. Wozu tun wir das alles hier überhaupt? Welchen größeren Zweck verfolgen wir damit? Welche Bedeutung hat der einzelne Mitarbeiter im Unternehmen? Wir kennen es doch aus eigener Erfahrung. Wenn wir die eigene Tätigkeit in den Kontext einer sinnstiftenden Lebensplanung stellen können, arbeiten wir motivierter und leidenschaftlicher. Wenn wir wissen, welchen Sinn und Zweck einschneidende Reformen haben, stimmen wir ihnen eher zu.

Wenn Sie Mitarbeiter an sich binden wollen, eröffnen Sie ihnen die Perspektive, dass sie ihre Kompetenzen zeigen und ihr Potenzial voll entfalten können, dass ihre Stimme gehört wird und sie Teil von etwas Großem sind – Ihrem Unternehmen, Ihrer Unternehmensvision. Diese müssen Sie für sich natürlich klar definiert haben. Dafür müssen Sie brennen, dann können Sie diese Begeisterung auch übertragen.

Werte nicht nur antäuschen

Der Wertewandel ist in vielen Unternehmen ein heiß diskutiertes Thema. Unternehmenswerte werden aufgestellt, umgeschmissen, in Leitfäden integriert und auf der Webseite als seitenfüllendes Banner propagiert. Alle schön und gut – oftmals bleibt es aber nur bei Lippenbekenntnissen.

Dazu ein Beispiel aus der Praxis: Für ein renommiertes Großunternehmen stand schon lange fest: Bei uns soll in Zukunft eine Wir- und Kooperationskultur gelebt werden. Mitarbeiter und Manager sollen in einen offenen Austausch miteinander

treten können, um das bestmögliche Ergebnis für das Unternehmen herauszuholen. Nur keine falsche Scheu und kein Hierarchiedenken.

Als es dann an die Konzeption einer neuen Mitarbeiterkantine ging, wurde schnell deutlich, bis zu welchem Maße der Unternehmenswert «offen und hierarchielos» in der Praxis gelebt wird. Der Gedanke einer gemeinschaftlichen Kantine für die gesamte Belegschaft behagte der Vorstandsebene nämlich überhaupt nicht. Überwiegend war man davon überzeugt, man bräuchte schon noch eine Kantine «extra», etwa für wichtige Kundenmeetings – da müsse ja nicht jeder Mitarbeiter alles mithören. So weit, so richtig, so fatal. Auf der rationalen Ebene macht die Argumentation Sinn – natürlich gibt es sensible Meetings mit hochrangigen Kunden, die man nur ungern inmitten einer lebendigen und oft hektischen Cafeteria-Atmosphäre mit vielen Ohren hält. Aber was spricht dagegen, mit diesen Kunden in ein edles Restaurant zu gehen? Zwei Kantinen zu bauen widerspräche in fast allen Punkten der hochgelobten und einstimmig abgenickten Wir-Kultur des Unternehmens. Es sendet die Botschaft: Ihr da unten, wir hier oben.

Das Beispiel macht eindrucksvoll deutlich, dass gelebte Werte sich durch das gesamte Unternehmen ziehen. Wie etwas gemacht wird, wie das Selbstverständnis des Unternehmens ist, kann nicht auf geduldiges Papier diktiert werden, es muss verinnerlicht sein. Und zwar von der Führungsebene bis zum Praktikanten und von der Cafeteria-Planung bis zu HR-Strategie.

Das bedeutet für die Führungskraft:

Um solide Unternehmenswerte zu entwickeln, ist eine Kenntnis der eigenen Werte unerlässlich. Als fokussierte Führungskraft brauchen Sie einen Wertekanon, auf dem Sie Ihre Haltung überhaupt erst errichten können. Nur dann können Sie einen Standpunkt beziehen und

Wie werde ich zu einer Führungskraft, die überzeugen und begeistern kann?

halten: zu Zielen, zu Arbeitsabläufen, zu Mitmenschen. Um diesen Wertekanon zu entwickeln, stellen Sie sich folgende Fragen:

- Wodurch zeichnet sich für mich glaubwürdiges Handeln aus?
- Habe ich Vorbilder, und wenn ja, welche und warum?
- Wie begegne ich Menschen?
- In welchen Situationen bin ich besonders glaubwürdig und präsent?
- Welches Menschenbild leitet meinen Alltag?
- Wie definiere ich Erfolg, Anerkennung und Wertschätzung?
- An welchen Werten orientiere ich mein Handeln?
- Was sind die Voraussetzungen, die ich mitbringen muss, um eine Führungskraft zu sein?
- Was ist meine Aufgabe?

Schauen Sie auf Ihre Antworten: Diese sind Ihre persönlichen Werte. Es macht Sinn, den Wertekanon in regelmäßigen Abständen zu hinterfragen und, wenn nötig, leicht zu justieren. Dann fragen Sie sich bei jeder Entscheidung, die Sie treffen: Bringt sie mich meinen Werten näher oder entfernt sie mich von ihnen?

Übrigens: Sollte das Ergebnis so sein, dass Ihre Werte mit denen des Unternehmens nicht konformgehen, muss sich etwas ändern. Als Führungskraft können Sie nicht erwarten, dass Ihre Mitarbeiter Werte unterstützen und leben, die Sie bereits selbst ablehnen.



Personal Branding durch Fokussierung
In zehn Schritten zur einzigartigen Persönlichkeit
 von Dr. Anke Nienkerke-Springer

Führungskräfte haben nicht nur die Aufgabe zu führen – sie müssen auch dafür sorgen, dass das Unternehmen rundläuft, Ziele erreicht werden und die Mitarbeiter zufrieden sind. Ganz nebenbei sollen sie auch noch als Vorbilder dienen. Für viele wirkt das wie ein zu breiter Spagat. Dr. Anke Nienkerke-Springer weiß jedoch: Es kann sehr gut funktionieren. Denn jeder trägt die Essenz dazu in sich – seine Individualität. Mithilfe von fundierten Kenntnissen über die eigenen Werte, Kernbotschaften, Visionen, kurz mit Haltung gelingt die Schärfung der Persönlichkeit. Der Mensch wird zur Marke. Und zwar nicht, indem er sich verbiegt, um äußeren Ansprüchen gerecht zu werden, sondern im Gegenteil: indem er sich auf seinen Kern fokussiert.

In ihrem neuen Praxisbuch «Personal Branding durch Fokussierung» verrät Dr. Anke Nienkerke-Springer, wie jeder in zehn Schritten seine eigene Branding-Strategie erstellt, wie aus einem Persönlichkeits-Rohdiamanten ein geschliffener Edelstein wird und wie man so auf der Veränderungswelle surft. Ein wichtiges Buch, nicht nur für Führungskräfte, sondern für jeden, der etwas mit Menschen bewegen will.

240 Seiten, gebunden
 ISBN 978-3-86936-878-8
 € 22,90 (D) | € 23,60 (A)
 GABAL Verlag, Offenbach 2018

Wenn Sie Mitarbeiter an sich binden wollen, eröffnen Sie ihnen Perspektiven!

Haltung gibt Halt

Wie eingangs beschrieben, wird es zunehmend wichtiger, den Menschen in einer Welt mit schwindendem Halt neue Sicherheit und Orientierung zu geben. Das gilt insbesondere für Personen mit Personalverantwortung – hier greift sogar eine doppelte Verantwortung: sich selbst und den Mitarbeitern gegenüber. Die klar kommunizierte Haltung einer Führungskraft und eines Unternehmens ermöglicht den Mitarbeitern erst den Freiraum, Ideen einzubringen, eigenständig zu arbeiten, Sicherheit zu empfinden. Innerhalb dieses Rahmens sind sie völlig selbstbestimmt.

Das bedeutet für die Führungskraft:

Eine fundierte Haltung beruht dabei immer auf dem Wertekanon, den Sie an diesem Punkt bereits definiert haben, denn Haltung entsteht aus dem Wissen, wofür man steht. Dabei müssen Sie nicht zwingend eine populäre Haltung einnehmen oder jedem gleichermaßen gefallen. Es kommt auf Ihren persönlichen Wesenskern an, auf Ihre Überzeugung. Ein Beispiel für eine Persönlichkeit mit klarer Haltung – und auch mit Ecken und Kanten – ist Steve Jobs. Sicherlich hat er mit seinen Überzeugungen nicht jedermann begeistert, aber wer ihn auf einer Bühne gesehen hat, merkte sofort: Dieser Mann hat eine Meinung und er steht voll und ganz hinter dem, was er sagt. Das schafft Glaubwürdigkeit und Momentum, viele Menschen, die richtigen Menschen,

mitzureißen. Gerade in Unternehmen, in denen der Umbruch in vollem Gange ist, wird es immer wichtiger, dass Führungskräfte Haltung zeigen: Wie positioniere ich mich? Welche Haltung habe ich zu bestimmten Themen? Wie verHALTe ich mich in bestimmten Situationen? Stärke ich meinem Team den Rücken oder wende ich mich ab? Haltung erfordert Mut, sich für die eigenen Werte einzusetzen.

Relevanz statt Penetranz

Hans-Georg Häusel hat den Kern der Hirnforschung aus Marketingsicht so zusammengefasst: «Alles, was keine Emotionen auslöst, ist für unser Gehirn wertlos.» Harte, aber wahre Worte – und zwar für Recruiting und Mitarbeiterbindung ebenso wie für die Auseinandersetzung mit der Arbeitgebermarke. Es sind Emotionen, die uns leiten, begeistern, antreiben oder ausbremsen. Es ist unser Bauchgefühl, das viel mehr und viel schneller entscheidet als der Verstand. Forscher fanden durch die Aktivierung verschiedener Hirnareale sogar heraus, dass wir uns für oder gegen etwas entscheiden, bevor das rationale Denken überhaupt aktiviert wird. Wir entscheiden nach Gefühl, der Verstand segnet später nur noch ab.

Jedes Jahr erstellt das Markt- und Meinungsforschungsinstitut Gallup den «Engagement Index Deutschland» zum Grad der emotionalen Bindung von Mitarbeitern an ihren Arbeitgeber und damit zu ihrem Engagement und ihrer Motivation bei der Arbeit – teils mit erschreckenden Zahlen. Im Bericht von 2018 wurde deutlich, dass der Anteil der Arbeitnehmer, die eine hohe emotionale Bindung zu ihrem Chef haben bei nur 15 Prozent liegt. Fast drei Viertel (71 Prozent), und damit der Großteil, fühlt sich nur gering ans Unternehmen gebunden. 14 Prozent der Arbeitnehmer besitzen gar keine emotionale Bindung zum Unternehmen.

Das bedeutet für die Führungskraft:

Durch den Aufbau einer Vertrauenskultur können Führungskräfte diesem Trend am besten begegnen. Wesentliche Vertrauensstreiber und -geber sind Selbstvertrauen und Glaubwürdigkeit. Sprechen Sie über das, was Sie bewegt, stehen Sie zu Aussagen, die Sie gemacht haben, aber gehen Sie in gleichem Maße auf das ein, was Ihr Gegenüber sagt. Das schafft Glaubwürdigkeit und erlaubt Ihnen auch, andere für Veränderung mitzureißen. Ehrlichkeit muss dabei an vorderster Front stehen. Ich betone das deshalb, weil gerade im Zeitalter der sozialen Medien an vielen Ecken geschönt und retuschiert wird.

Bei der Mitarbeiterführung und -begeisterung muss Ehrlichkeit aber zwingend die Grundlage bilden, insbesondere bei der Überbringung «schlechter» Nachrichten. Stellen Sie die Lage ausführlich dar, erläutern Sie den Weg der Entscheidungsfindung und erklären Sie sachlich die Hintergründe und Konsequenzen für Mitarbeiter und Unternehmen.

Um eine Botschaft an Ihr Team (oder auch an neue potenzielle Mitarbeiter) so emotional wie möglich aufzuladen, bietet sich außerdem die sogenannte Heldenreise an. Auch so können Sie Mitarbeiter binden, indem Sie ihnen eine emotionalisierte Vision vor Augen setzen. Die Heldenreise ist ein Dramaturgie-Konzept, das sehr häufig sowohl in belletristischer Literatur als auch in Hollywood-Blockbustern zum Einsatz kommt. In aller Kürze: Ein Held wird vor eine Aufgabe gestellt, an der er zunächst scheitert oder zu scheitern droht. Dann kommt ihm der

Es ist unser Bauchgefühl, das viel mehr und viel schneller entscheidet als unser Verstand.

rettende Einfall, ein Hilfsmittel oder auch ein starker Partner zur Hilfe, sodass schlussendlich ein Happy End erreicht werden kann.

Nach diesem erprobten Konzept können Sie nicht nur Kinofilme drehen, Sie können auch Ihre Unternehmensziele zusammenfassen, um mehr und vor allem die richtigen Mitarbeiter anzulocken, zu halten und zu begeistern.

Fazit

Um als Führungskraft das Unternehmen und seine Mitarbeiter aktiv bei Transformationsprozessen unterstützen zu können, ist es unerlässlich, sich zunächst auf den eigenen Persönlichkeitskern zu fokussieren. Nur so entstehen die Haltung und die Kraft, Teams zu unterstützen, auf Mitarbeiter einzugehen und Menschen für Ihre Unternehmensziele zu begeistern. Und noch einen wichtigen Grundstein legen Sie so: Die Sicherheit für Ihre Mitarbeiter, die freie Entfaltung überhaupt erst ermöglicht.



Dr. Anke Nienkerke-Springer

ist Geschäftsführerin und Inhaberin von Nienkerke-Springer Consulting und gilt als führende Expertin für Kommunikation in Transformationsprozessen, Topmanagement-Coaching, Beratung. Im August ist ihr neues Praxisbuch «Personal Branding durch Fokussierung – in zehn Schritten zur einzigartigen Persönlichkeit» im GABAL Verlag erschienen.

www.nienkerke-springer.de

