



nach Fredmund Malik

Führungsaufgabe: MENSCHEN FÖRDERN

aus: Führen - Leisten - Leben

1

▣ Welche Problemfelder sind bei Menschen unvermeidlich?

Niemand ist für eine Organisation wichtiger als der Mensch. Menschen zu fördern, ihnen breite Chancen auf persönliche Entwicklung einzuräumen, ist daher gerade deshalb eine ganz zentrale Führungsaufgabe. Menschen haben aber leider auch Schwächen, sie sind anfällig für **Fehler**, für **Ermüdungserscheinungen**, für **Konflikte**, für **Kommunikationsprobleme**, für **Krankheit** und für **Motivationschwankungen**. Wer kennt dies nicht aus dem täglichen Geschäftsbereich.

▣ Wie stark soll nun die Förderung der Mitarbeiter im praktischen Falle sein?

Diese Frage ist so alt wie es ein Miteinander im Arbeitsprozess gibt. Dennoch kennen wir keine absolut verlässlichen Patentrezepte. Vielleicht ist dies so, weil viele erfolgreiche Mitarbeiter sich ohnehin sehr gut selbst motivieren können und daher wenige Führungshilfen brauchen, andere wieder ohne die stützende Hand ihres Vorgesetzten kaum von der Stelle kommen. **Gesucht werden immer gute Mitarbeiter, kommen aber werden meist Menschen**. So ähnlich hat dies Max Frisch in Kurzform ausgedrückt. Jede Organisation bietet zunächst ein bestimmtes Lernumfeld. Hier wird bestimmt, **was** die Mitarbeiter lernen, nicht aber **ob** sie es tun. Der eine wird die Chancen ganz persönlich fast ohne Zutun des Vorgesetzten ergreifen, der andere wird seine individuellen Neigungen womöglich auf andere, außerbetriebliche Bereiche lenken. Auch die Art wie gelernt wird, wird in unserer modernen Gesellschaft zunehmend individueller. *Beispiel: Manche lernen durch Zuhören, andere durch lautes Vorsprechen, wieder andere durch Niederschreiben und selbständiges Ausformulieren der wichtigsten Ideen.*

▣ Welche vier Elemente entscheiden bei der Förderung der Mitarbeiter?

(1) Der **Größe einer Aufgabe** kommt eine zentrale Rolle zu. Denn jeder Mensch will in der Regel auf eine ganz konkrete Sache hinarbeiten. Die Aufgabe muss aber hinreichend schwierig sein, eine echte Herausforderung darstellen, die den ganzen Menschen fordert. Es bewährt sich auch, wenn die Aufgabe als Anerkennung verstanden wird, als etwas Anspruchsvolles, das eben nur manchen Mitarbeitern zuzutrauen ist. Denn in diesem Fall wird sich das Gefühl, eine Leistung vollbracht zu haben, fast automatisch einstellen. Der Begriff Aufgabe hängt auch untrennbar mit dem Begriff Verantwortung zusammen. Später im Leben schauen alle erfolgreichen Menschen gern auf die Schlüsselaufgaben ihrer Jugend, ihrer ersten Arbeitsjahre zurück, bei denen sie sich zunächst kaum vorstellen konnten, erfolgreich zu sein. Besonders gilt das Gesagte, wenn mit der Aufgabe auch eine Verantwortung für die Budgetierung verbunden ist. Die Handhabung dieses Werkzeugs früh zu erlernen ist ein unschätzbare Vorteil für den Menschen.

(2) Entwicklung und Förderung sollten immer **Stärke orientiert** sein. Als Führungskraft wird man meist versuchen, diese Stärken so bald als möglich herauszufinden. Die wahren Stärken werden am besten dadurch nachgewiesen, dass man sich die bisherigen Leistungen eines Mitarbeiters ansieht, die großen Ergebnisse, nicht die schnell erledigten Nebenjobs. Randbemerkung: Als Lehrer muss ich an dieser Stelle daran erinnern, dass es kaum Korrelationen zwischen Schulnoten und Erfolg im Leben zu geben scheint. Vielleicht testen wir in der Schule tatsächlich oft und oft die falschen Aufgaben?



nach Fredmund Malik

Führungsaufgabe: MENSCHEN FÖRDERN

aus: Führen - Leisten - Leben

(3) Die Frage nach der **Persönlichkeit der Führungskraft** ist eine der heikelsten, die wir in diesem Zusammenhang stellen dürfen. Aber drei Dinge sollte eine gute Führungskraft auf jeden Fall mitbringen: Eine **Vorbildwirkung**, was Aufgabenbereiche und Verantwortung anbelangt, charakterliche **Integrität** und **Liebe** zum Menschen. Die richtige Einstellung zur Arbeit wird auf Sicht immer wirksamere Ergebnisse bringen als eine rein oberflächliche Aufgabenerfüllung. Was mit Liebe zum Menschen gemeint ist, ist nicht leicht in kurze Worte zu fassen. Und doch scheint diese Liebe zum Menschen im Zusammenhang mit dem Fördern und Fordern eine Schlüsselqualität zu sein. Vielleicht heißt Liebe einfach, den richtigen Ton in der richtigen Situation zu finden.

(4) Die **Art der Tätigkeit**, die man einem Mitarbeiter zuordnen kann, hängt sehr stark von den Persönlichkeiten ab, mit denen man zusammen arbeitet. Ist Routine oder Innovation gefragt? Ist der Mitarbeiter eher ein Einzelgänger oder ein Mannschaftsspieler? Arbeitet er konzeptionell oder detailverliebt? In jedem Fall sollte man danach trachten, das Potenzial der Mitarbeiter oder Kollegen abzurufen und in echte Performance umzusetzen. Nur das zählt letztlich für den Betrieb.

■ Welche Rolle spielt das Lob bei der Förderung von Menschen?

Kurz gesagt: **Lob ist absolut entscheidend**. Lob muss aber von jemandem kommen, der das Vertrauen der angesprochenen Person genießt. Lob muss auch auf eine echte Leistung bezogen sein, sonst wird es wirkungslos verpuffen. Niemals sollte man sich dazu hinreißen lassen, für Selbstverständlichkeiten zu loben, besonders dann nicht, wenn der Belobte vor anderen eine unverdiente Auszeichnung erhält. *Faustregel*: Je jünger der Mitarbeiter, desto wichtiger ist das regelmäßige Loben seiner oder ihrer Leistungen. Diese Regel muss auch auf Zeiten der Krise ausgedehnt werden. *Eine letzte Warnung*: Man sollte besonders darauf achten, niemanden zu bevorzugen oder aus der Gruppe auszuschließen. Erfolge als Führungskraft werden fast unmöglich, wenn man in seinem Urteil nicht als gerecht empfunden wird.

Echte Autorität ist nicht Gewaltausübung und Machtanspruch, sondern Vorbild und Beispiel. Erwin Ringel

Nehmt die Menschen wie sie sind, nicht wie sie sein sollen. Franz Schubert