



**Manfred Katzenbach**  
Führungsmethodik • Projektmanagement

## Potenziale nutzen. Zukunft gestalten.

Kompetenzen, Motivation, Zusammenarbeit, Chancen: alles bestens?

Wie viel an 'stillen Reserven' gibt es?

In Ihnen, den Mitarbeitern, der Organisation?

**'Aktivieren' Sie diese Potenziale. Günstiger kann man nicht investieren.**

Dann ist alles bestens.

Was ist mit ‚stillen Reserven‘ hier gemeint? *Ungenutzte Potenziale!* Mitarbeiter werden häufig nicht ausreichend nach ihren Stärken eingesetzt. Führungskräfte müssten nicht selten höhere Ansprüche auch an sich selbst stellen. Beschäftigte leiden in noch zu vielen Unternehmen unter vermeidbar demotivierenden Einflüssen. Würde man dies ändern, würde dies *die Mitarbeiterzufriedenheit und die Produktivität spürbar steigern*.

Zwei Faktoren, die jedes Unternehmen, jede Führungskraft unmittelbar beeinflussen kann: Wie ist der Mitarbeiter eingesetzt? Und: Wie professionell ist die Führungskraft? Dazu stellt die bekannte Gallup-Studie für 2016 fest: Die befragten Arbeitnehmer bewerteten die „Möglichkeit, das tun zu können, was sie richtig gut können“ mit 4,45 (auf einer Skala von 1 bis 5) als sehr wichtig, zeigten sich jedoch mit einem Wert von nur 3,96 deutlich weniger zufrieden. Der Punkt „Hervorragende Führungskraft“ erhielt auf der Skala für dessen Wichtigkeit einen Wert von 4,35, der Zufriedenheitsgrad lag aber bei lediglich 3,77.

Ein übrigens belastigender Aspekt der Studie: Bekanntlich halten sich 80% der Automobilisten in Deutschland für überdurchschnittlich gute Autofahrer. Das kann statistisch nicht ganz hinkommen. Getoppt wird dies Gallup zufolge von der Selbstzufriedenheit von Führungskräften: 97 % halten sich für „gut“. 69 % der Mitarbeiter beantworten dagegen die Frage, ob sie es in ihrem Arbeitsleben schon mal mit einer schlechten Führungskraft zu tun hatten, mit „ja“.

Zum ersten Punkt: Mitarbeiter wollen tun, was sie richtig gut können:

Fredmund Malik, Grandseigneur der Management-Lehre, wurde in den 1990er-Jahren mit seinem herausragenden Buch „Führen – Leisten – Leben“ (Neuaufgabe 2014) einem interessierten Publikum näher bekannt. Darin beschreibt Malik einen der „Grundsätze wirksamer Führung“ mit „Stärken nutzen“, listet als „Aufgaben wirksamer Führung“ u. a. „Organisation“ und „Menschen entwickeln und führen“ auf und nennt als ein „Werkzeug für die wirksame Führung“ „Job Design und Assignment Control“ (Aufgabenzuschnitt und -Steuerung). Hier hilft uns Erich Kästner weiter: „Es gibt nichts Gutes, außer man *tut* es.“!

Zu einer Stelle verfasst man eine Stellenbeschreibung, die Stelle wird mit einem Mitarbeiter besetzt, der dieser Stelle soweit möglich entspricht. Im Blick steht dabei die *Stelle*, weniger der Mitarbeiter. Dabei wird oft nicht näher danach gefragt, welche Stärken der / die Betreffende (noch) hat. So muss es wohl sein, wenn viele Beschäftigte sich darüber beklagen, dass sie nicht wirklich ihrem Können entsprechend eingesetzt werden und so motiviert sind.



Das zu 100 % zu erreichen, dürfte in vielen Kontexten nicht realisierbar sein. *Verbesserungsmöglichkeiten* bieten sich jedoch allemal. „Job Design“ meint hier: Definition der Gesamtaufgabe, die eine Leistungseinheit zu erfüllen hat. Und in diesem Rahmen die Aufgaben jedes einzelnen Mitarbeiters soweit es eben geht auf seine Stärken zuschneiden. Hierfür ergeben sich in Organisationen, in denen mehr und mehr Projektarbeit anfällt bzw. „agil“ gearbeitet wird, noch größere Chancen. Modernes HRM (Human Resources Management) in Großunternehmen mit seinen Softwaresystemen berücksichtigt zunehmend diesen „Talentpool“ der Mitarbeiter bei der Besetzung von Stellen. Es bleibt dann aber die Aufgabe jeder Führungskraft, in ihrem Verantwortungsbereich alle Teile harmonisch zusammenzufügen und dies auch gelegentlich anzupassen.

Zum zweiten Punkt der Studie: „Hervorragende Führungskräfte“

Es scheint ein weitverbreitetes Missverständnis zu sein, dass Führungskräfte sich „nur“ anständig und wertschätzend ihren Mitarbeitern gegenüber zu verhalten hätten und sie dies allein schon zu guten Vorgesetzten machen würde. (Leider sind jedoch allein schon gute Umgangsformen und Anerkennung nicht überall selbstverständlich gelebte Führungspraxis.) Führung ist ein Beruf, den man nicht bereits deshalb beherrscht, weil man befördert worden ist (etwa weil man lange im Betrieb arbeitet oder eine tüchtige Fachkraft ist...).

Selbstverständlich braucht's zur Führungskraft Persönlichkeit und ein Verhalten, dass sich durch Klarheit, Fairness und Vertrauenswürdigkeit auszeichnet. Hinzu kommt aber auch einiges an besonderem *führungsspezifischem* Können: Selbstorganisation, Reflexionsvermögen, Kommunikative Fähigkeiten, die Beherrschung spezieller Methoden zu den wesentlichen Aufgaben einer Führungskraft: entscheiden, planen, organisieren, koordinieren, kontrollieren/steuern, Teams leiten, Menschen fördern (und Meetings produktiver machen...).

Wer in einem Sportverein tätig werden will, braucht über seine sportlichen Qualitäten hinaus einen Übungsleiterschein oder eine Trainerlizenz...Je höher man aufsteigen will, umso stärker müssen die *Führungskompetenzen* entwickelt sein. Das ist jedoch längst noch nicht zu allen Führungskräften durchgedrungen. Und insoweit sind die Ansprüche an die Führungskräfte absolut berechtigt. Wer Verantwortung übernimmt und selbstredend eine höhere Bezahlung erwartet, muss willens sein, sich selbst entsprechend zu entwickeln. Niemand spielt in einem Orchester die erste Geige, der / die nicht über die besten Voraussetzungen verfügt.

Ein weiterer, wesentlicher Aspekt: Motivation / Engagement

Dass Mitarbeiter ihre Motivation zunächst mitbringen müssen, versteht sich von selbst. Es sind alles erwachsene Menschen, die ein Vertragsverhältnis ordnungsgemäß zu erfüllen haben. (Ich setze hier – vereinfachend – voraus, dass Bezahlung und Arbeitsbedingungen fair sind.) Manch ein(e) Angestellte(r) sollte vielleicht ruhig einmal darüber nachdenken, ob er bzw. sie den Kinderschuhen bereits völlig entwachsen ist und seine / ihre Forderungen, was nicht alles vom Unternehmen für seine / ihre Zufriedenheit erbracht werden soll, nicht gelegentlich in Quengelei ausartet.



Andererseits müssen die Unternehmen Ihren Mitarbeitern oft auch mehr tatsächliche und aufrichtige Wertschätzung entgegenbringen und sie als das behandeln, was sie sind bzw. sein können: der größte Wert im Unternehmen. Sie sollten jährlich auch eine „Gewinn- und Verlustrechnung“ zu den Aktivitäten ihres *Human Capital Management* aufstellen: Man beschäftige sich dazu einmal kurz mit den vier Perspektiven der Balanced Scorecard, woher der Unternehmenserfolg im Einzelnen *resultiert*! Zwei dieser Perspektiven befassen sich mit den Mitarbeitern (Potenziale, Lernen, Wachstum) und den internen Prozessen, also dem – möglichst optimalen – Zusammenwirken von Mitarbeitern und Unternehmensbereichen (einschließlich sämtlicher zugehöriger technischer Einrichtungen / IT etc.).

#### Nicht zuletzt: Mitarbeiterförderung

Um die Aufforderung „Potenziale nutzen“ im Interesse der Zukunftsfähigkeit der Unternehmen zu verwirklichen, können verschiedene geeignete Instrumente der Personalentwicklung genutzt werden. Das fängt im täglichen Miteinander Führungskraft / Mitarbeiter an. Der Vorgesetzte hat hier die Funktion eines Coaches und somit dafür zu sorgen, dass die ihm anvertrauten Menschen sich bereits „on the job“ weiterentwickeln können.

Dies kann ausgeweitet werden durch dem Mitarbeiter entsprechende Aufgabenzuteilung. Sei es, dass dieser eine besondere Aufgabe erhält, an der er wachsen kann, sei es, dass der Aufgabenbereich verändert wird: „job enlargement“ / „job enrichment“.

Die Übertragung z. B. einer Projektverantwortung kann dazu dienen, die Führungsfähigkeit des Mitarbeiters zu prüfen bzw. zu trainieren.

Gezielte Weiterbildungen, die dem Mitarbeiter angeboten werden, sollen der individuellen Stärkung seiner Kompetenzen dienen. Dabei sind die unterschiedlichen Kompetenzfelder, aus denen sich die Handlungskompetenz des Mitarbeiters ergibt, aufmerksam zu berücksichtigen (Fachkompetenz, Methodenkompetenz, Sozialkompetenz, Persönlichkeitskompetenz). Es nützt beispielsweise vielleicht wenig, den Mitarbeiter auf eine weitere Fachschulung zu schicken, wenn er den größeren Bedarf etwa darin hat, kommunikationsstärker zu werden oder vertiefte Projektmanagementkenntnisse benötigt...

#### Bei sich selbst beginnen:

Die Absicht dieses kleinen Artikels, war es, aufmerksam darauf zu machen, dass es große „*stille Reserven*“ gibt und dass sie „*aktiviert*“ werden können, ja müssen. Vollständigkeit ist hier nicht angestrebt. Von Innovationen und Verbesserungsvorschlägen, die sich noch in den Köpfen der Mitarbeiter (und oft nur da...) befinden, war noch gar nicht die Rede... Und so weiter. Zunächst mag ein jeder einmal bei sich selbst anfangen und seine eigenen Talente und Fähigkeiten bewusst fördern. Dann: Wie kann ich durch mein Verhalten meinen Kollegen gegenüber beitragen, dass diese sich (besser) entfalten können? Als Führungskraft: Machen Sie einen Plan, was Sie für die eigene Potenzialentwicklung und die Ihrer Mitarbeiter jeweils konkret tun können und setzen Sie diesen auch systematisch nach und nach um!

In diesem Sinne:

**Potenziale nutzen. Zukunft gestalten.**