

Machen und Machen lassen

Erfolg durch systematische Fähigkeitsentwicklung

Katharina Lienert ist mal wieder bei mir in einem Seminar. Die 56-jährige Wirtschaftsleiterin der Service-GmbH eines Altenheimverbundes gehört zu den treuesten Seminarbesuchern überhaupt. Schon bei unserem letzten Zusammentreffen hatte sie bedauert, dass sie alle Themenangebote aus den Bereichen Führung und Soziale Kompetenz „durch“ hat. Deshalb freute Sie sich ganz besonders über das neue Seminar Structogram® und Triogram®.

In den 28 Jahren ihrer Führungstätigkeit im Altenheimsektor hat Katharina Lienert schon ein sicheres Gespür für die wichtige Rolle von Mentalität und Persönlichkeit im Umgang mit den Mitarbeitern entwickelt. Aber im Rahmen der Seminare des letztjährigen regionalen Club-Tages war sie begeistert von der Entdeckung, dass es mit dem Structogram® ein Instrument gibt, mit dem man sich nicht nur auf das eigene Gespür zu verlassen braucht, sondern ‚Menschenart‘ konkret und nachvollziehbar begreifen kann. Da war es nur konsequent, sich sofort für das entsprechende Seminar anzumelden.

Aber ganz genau so habe ich Katharina Lienert in der Seminararbeit kennengelernt: Erkennen und Zupacken sind eins, da wird nicht lang gefackelt. Als wir dann nach dem Seminartag beim Wein zusammensitzen, kommt sie beim Erzählen schnell auf genau diesen Punkt zu sprechen: „Mein Weg durch die verschiedenen Führungsaufgaben ist im Nachhinein betrachtet ein großer Kampf mit mir selbst und meiner Neigung, zu vieles zu schnell zu wollen.“

In den ersten Jahren konnte ich nicht anders, als alles letztendlich selbst zu machen. Langes Rumeiern war nie meine Sache. Und wenn sich Mitarbeiter zu dusselig ange-



stellt haben, na, da hab ich's ihnen halt aus der Hand genommen und selbst erledigt! Unfähigkeit und Faulheit konnten sich unter meinen Fittichen gut verstecken. Irgendwann habe ich gemerkt, dass sich Einzelne geradezu einen Spaß daraus gemacht haben, mich durch gespielte Dummheit zum Affen zu machen. Dann ging aber die Post ab! Und selbst daran hatten Manche wieder ihren Spaß.

Auf die Dauer war mir das zu anstrengend. Und die Sache mit dem Abgebenkönnen und dem Delegieren hat man ja in allen Fortbildungen immer wieder um die Ohren gehauen bekommen.

Eine durchdachte Führungsstrategie führt zum Erfolg

Nur richtig funktioniert hat es nicht, weil einem das eigene Temperament immer wieder in die Quere gekommen ist. Ich war oft genug neidisch, wenn ich Kollegen erlebt habe, die ihren Laden ruhig und souverän im Griff hatten. Aber letztendlich habe ich mich nicht irritieren lassen und hart an meiner impulsiven und energischen Art gearbeitet. Ich habe – nicht zuletzt auch durch die Seminare der GV-Partner-Akademie – gelernt, meinen eigenen Stil, meine eigene Variante zu entwickeln, bei der ich

mich nicht mehr verbiegen muss.“ Wir kommen auf meine Beobachtung zu sprechen, dass es keinen anderen Betrieb gibt, der so viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus allen Ebenen der Hierarchie zu den Seminaren der GV-Partner-Akademie schickt. Katharina Lienert lächelt: „Genau das ist der Kern meiner Führungsstrategie. Damit ich mir selber nicht den Buckel wunden arbeiten muss, brauche ich ganz konkrete Fähigkeiten in meiner Mannschaft! Und ich brauch die Gewissheit, dass ich diese Fähigkeiten sicher abrufen kann. Dazu muss ich wissen, wo jeder einzelne Mitarbeiter ganz genau steht. Und dass wir wirklich an einem Strang ziehen. In die gleiche Richtung! Das ist meine Voraussetzung, um nicht alles selber machen zu müssen.“

Ich habe mir ein System entwickelt, mit dem ich meine Mitarbeiter ganz konkret einordnen kann: Es gibt vier verschiedene Kategorien, die das Verhältnis von Verantwortung und Freiheit definieren.

In der ersten Kategorie sind meine Leistungsträger: die, denen ich hundertprozentig vertrauen kann. Die sehen die Arbeit selber, überschauen die Zusammenhänge und sind in der Lage, ihre eigenen Prozesse im Sinne des Unternehmens absolut selbstständig zu steuern und sich dabei

untereinander zu vernetzen. Die brauchen von mir keine Anleitung, sondern Freiräume und eine Unterstützung in ihrer Eigenständigkeit. Und dazu gehört in erster Linie die gemeinsame Erfahrungsverwertung.



Ulrich Pütz ist langjähriger Referent der GV-Partner-Akademie und Verfasser dieses Berichts

Das heißt, dass alles, was geschieht, zusammen angeschaut werden kann, um daraus veränderte oder schärfere Vorgehensweisen zu entwickeln. Da kennen wir keine Tabus. Wir wissen, dass wir uns gegenseitig alles, wirklich alles sagen können. Und manchmal raufen wir auch ordentlich miteinander, doch das gehört dazu. Diese Mitarbeiter brauchen systematische Fortbildung für ihr Führungs- und Prozesssteuerungs-Handwerk und bekommen diese in der GV-Partner-Akademie oder auch anderswo. Aber das wird selbstverständlich im Dialog gemeinsam entwickelt.

In der zweiten Kategorie finden sich Mitarbeiter, die ambitioniert sind und die bestimmte, fest umrissene Bereiche selbst gestalten und verantworten können. Aber hier müssen meine Führungskräfte und ich schon immer ein Auge drauf haben und von Zeit zu Zeit nachfassen oder auch Vorgaben setzen. Wenn sich jemand hier bewährt, dann ist auf Dauer durchaus auch der Weg in die erste Kategorie offen. Aber es ist auch vorgekommen, dass jemand in die dritte Kategorie

abgerutscht ist.

Diese dritte Kategorie ist gekennzeichnet durch Personen, die einzelne Aufgaben in klar gesetztem Rahmen mehr oder weniger selbstständig ausführen, dabei aber nur noch ein sehr geringes Maß an Eigenverantwortlichkeit übergeben bekommen. Hier muss eng geführt, genau hingeschaut und kontrolliert werden. Bei diesen Mitarbeitern ist oft nicht mehr viel Eigeninitiative zu finden.

Unterschiedliche Mitarbeitergruppen

Die letzte Kategorie besteht aus Leuten, die ihren Job runterkloppen und die loslassen, sobald man nicht mehr hinter ihnen her ist. Jeder Millimeter Freiraum ist ein Millimeter zu viel! Leider tauchen diese Gestalten immer mal auf, aber ich sehe zu, dass ich die auch schnell wieder los bin. Die können wir uns eigentlich nicht erlauben.

Dieses System hört sich vielleicht etwas starr an, aber es hilft mir, dass ich meine Energie in die Ecken stecke, bei denen es sich wirklich lohnt. Ich mache mir wirklich bei jedem Mitarbeiter klar, woran ich bin. Und ich kommuniziere das auch eindeutig und unmissverständlich. Ich habe Führungskräfte, die als Küchenhilfen angefangen haben und sich fantastisch entwickelt haben, aber ich habe auch Fachkräfte, die sich mit Mühe und Not in der dritten Gruppe halten können.

Eigenmotivation ist gefragt

Wenn jemand in meiner Mannschaft etwas will, dem stelle ich mich nicht in den Weg und ich werfe meine gesamte Intensität auf die Waagschale, um Unterstützung zu leisten. Ich habe aber damit aufgehört, Jagdhunde zur Jagd zu tragen. Die sollen dann gerne ihre Job machen und ich habe wirklich Verständnis dafür, wenn man eben nur seinen Job machen will. Aber das fordere ich

dann auch ein. Mit Weniger gebe ich mich nicht zufrieden. Und die Konsequenz in Form fehlender Freiheit muss halt auch jeder selber tragen!“

Der Betrieb von Katharina Lienert ist eine Service GmbH, die vor vier Jahren hauptsächlich deshalb gegründet worden ist, um von den Mitarbeitern die gleiche Leistung wie vorher für weniger Geld zu bekommen. Da läge es auf der Hand, einen starken Demotivationsschub zu vermuten. Das Beispiel zeigt aber genau das Gegenteil. Durch das Gewicht, das Katharina Lienert auf die systematische Fähigkeitsentwicklung gelegt hat und diese über ein präzises Instrument steuert, kann sie ihre Mitarbeiter an einer ganz anderen Stelle darin unterstützen, sich selbst zu motivieren.

Dass das Geld am Ende auch stimmen muss, ist selbstverständlich, aber es ist eben nicht das Einzige. Menschen, die erleben, dass sich das Unternehmen um sie und ihre Entwicklung kümmert, sind schneller bereit, sich auch um die Entwicklung und den Erfolg des Unternehmens zu kümmern. Und wer echte Verantwortung übergeben bekommt, ist schneller bereit, wirklich verantwortungsvoll zu handeln. Am Ende macht das ein erfolgreiches Unternehmen aus.

Katharina Lienert hat gelernt, durch ihre Energie Eigendynamik bei Mitarbeitern und Prozessen zu steuern und dort ein Maximum an Wirkung zu entfalten. Das ist nicht weniger anstrengend als früher, aber für sie viel zufriedener. Am Ende unseres Gespräches spricht sie ihr derzeit größtes Problem an: „Ich bin bald 57 und will beginnen, meinen Ausstieg aus dem Beruf vorzubereiten. Dafür möchte ich gerne aus meiner derzeitigen Führungsmannschaft meinen Nachfolger aufbauen. Aber ich habe zu viele Erfolg versprechende Kandidaten!“ Manch einer wäre froh, wenn er überhaupt nur einen hätte ...