



Keine Zeit für die Mitarbeitenden

Weshalb Führungskräfte regelmässig mit ihren Mitarbeitenden sprechen müssen!

Oft finden sich Führungskräfte im Zeitmangel: Das operative Tagesgeschäft mit vielen E-Mails, Telefonaten und Meetings sowie kurzfristigen Aufgaben raubt die Zeit für die wichtigen Gespräche mit den Mitarbeitenden. Dabei lässt sich vieles im Führungsalltag delegieren und abgeben – nur die Mitarbeiterkommunikation nicht. Dennoch scheinen Führungskräfte genau diese wichtigste Aufgabe zu vernachlässigen. Was bedeutet dies für die Führungskraft sowie die Unternehmensleistung, wenn man schlichtweg «keine Zeit» für die Mitarbeitenden hat?

■ Von Dr. Oliver Mattmann

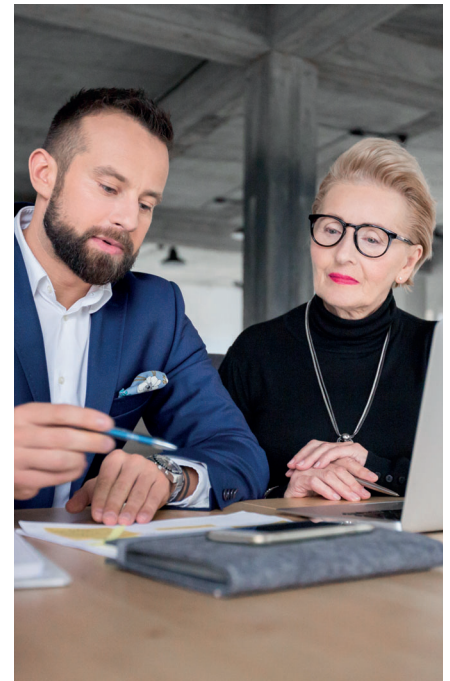
Die Kommunikation in der Arbeitswelt ist im Idealfall eine Art «wechselseitige Einflussausübung», welche aus Meinungen und Vorstellungen aller Beteiligten auf verschiedenen Hierarchiestufen und Funktionen besteht.¹ Somit handelt es sich um einen Austausch zwischen verschiedenen Personen in unterschiedlichen Konstellationen am Arbeitsplatz. In der täglichen Praxis stelle ich vermehrt fest, dass sich gerade Führungskräfte wenig Zeit nehmen, um mit ihren Mitarbeitenden zu kommunizieren. Mitarbeitergespräche, in welchen man sich die persönliche Entwicklung sowie Steigerung der Mitarbeitenden gemeinsam anschaut, sowie Besprechungen der operativen Aufgaben finden in der Realität häufig nur zwischen Tür und Angel statt. Dieser fehlende Kommunikationsrhythmus ist unter anderem ein Grund dafür, dass den Mitarbeitenden oft keine konkreten Zielsetzungen zur Verfügung stehen. Die logische Konsequenz davon: Die Ergebnisse entsprechen nicht den persönlichen Vorstellungen der Führungskraft.

Dabei sind Führung und Kommunikation «zwei Seiten derselben Medaille», die gemeinsam über den Unternehmenserfolg entscheiden.¹ Die regelmässige, bewusste Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden bringt maximale Vorteile mit sich. Denn jene, die sich als Beteiligte im Kommunikations- sowie Entscheidungsprozess im Unternehmen wahrnehmen, fühlen sich eher bereit, sich selbst sowie ihre Ideen und Vorschläge an der gemeinsamen Entscheidungsfindung

miteinzubringen. So übernehmen sie mit ihrer aktiven Anteilnahme im Arbeitsleben eine Art «Mitverantwortung» für die Organisation.¹ Dieses Engagement ist aber nur möglich, wenn die Führungskräfte den Mitarbeitenden das Wissen über Aufgaben, Ziele sowie betriebliche Zusammenhänge zur Verfügung stellen.

Die «Management-Spirale» vermeiden

Die geplante Kommunikation ist somit entscheidend, damit sich Mitarbeitende zu selbstständig denkenden und handelnden Persönlichkeiten am Arbeitsplatz entwickeln. Wenn jede und jeder weiss, was sie zu tun haben, kann das gemeinsame Ziel den Vorstellungen entsprechend erreicht werden. Die Mitarbeitendenkommunikation ist somit essenziell für das Funktionieren sämtlicher Koordinationsprozesse im Betrieb. Sollte die Führungskraft enttäuscht sein von einem Resultat, wird sie in Zukunft diese Aufgabe aus vermeintlichen «Effizienzgründen» selbst erledigen, um das gewünschte Ergebnis zu erhalten. Doch mit dieser persönlichen Einstellung begeben sich Führungskräfte in einen weiteren Teufelskreis hinein: Wenn ich mich als Führungskraft um Aufgaben permanent selbst kümmere, habe ich grundsätzlich noch weniger Zeit zur Verfügung. Oft ist es so, dass von der oberen Etage weitere Anforderungen, Aufgaben sowie Themen kommen, welche Priorität haben. Dies führt dazu, dass man noch weniger Zeit für die Mitarbeitenden hat, was zur weiteren kommunikativen Distanzierung beiträgt.



Der wichtigste Einsatz einer Führungskraft

Somit ist das tägliche, wöchentliche oder regelmässige Sprechen zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften für die Erreichung der gewünschten Unternehmensziele entscheidend. Denn die Mitarbeitenden sowie Arbeitskolleginnen und -kollegen stellen sicher, dass die Führungskraft selbst in schwierigen Zeiten tatkräftig unterstützt wird. Es ist somit die Aufgabe der Führungskraft, diese Beziehungen durch eine regelmässige Kommunikation zu erhalten, damit die Vorgesetzten mit ihren Mitarbeitenden durch dick und dünn gehen können. Dies fördert das Miteinander und trägt zur Entstehung eines Wirgefühls bei, was auch die Identifikation mit dem Unternehmen bei den Beteiligten erhöht.¹ Mitarbeiter zu haben, bedeutet eben, Zeit zu haben.

Es braucht aber zuerst eine Vorleistung der Führungskräfte. Dies sind sich nur die allerwenigsten bewusst. Eine offene Kommunikation, dank welcher sich die Mitarbeitenden als aktiver und wichtiger Teil des Wertschöpfungsprozesses wahrnehmen, steigert die Motivation sowie ihr Engagement für das Unternehmen. Es gibt keine «fertigen» Mitarbeitenden, die man von der Stange kaufen kann. Aus diesem Grund ist es umso wichtiger, dass man sie kontinuierlich bei der persönlichen Weiterentwicklung unterstützen kann. Nach allerspätestens drei Jahren hat jede Füh-



rungskraft auch die Mitarbeitenden, welche sie verdient.

Wie entfliehe ich nun der Management-Spirale? Durch eine bewusste Planung der Gespräche wie z.B. mittels täglicher kurzer Abstimmung der operativen Aufgaben. Und ergänzt durch einen wöchentlichen oder monatlichen Dialog bezüglich persönlicher Weiterentwicklung im Sinne eines Qualifikationsgesprächs. Es reicht nicht, sich einmal im Jahr zwei Stunden Zeit zu nehmen, um die Entwicklung gemeinsam festzulegen!

Die besten Unternehmensbotschafter

Dieser zwischenmenschliche Austausch erhöht auch die Verbundenheit der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen.¹ Ist dies nicht das höchste Ziel jeder Führungskraft, die freiwillige Weiterempfehlung der Mitarbeitenden? Was bedeutet dies konkret für die Vorgesetzten, solche Mitarbeitenden zu haben? Grundsätzlich lässt sich sagen, dass es den Führungspersonen mit begeisterten und treuen Mitarbeitenden viel besser geht. Besonders in schwierigen Zeiten oder wenn unerwartete

Probleme auftauchen, gestaltet es sich viel einfacher, gemeinsam eine Lösung zu finden, wenn der Teamgeist stark ist. Auch in Branchen, die unter starkem Fachkräftemangel leiden, sind solche Empfehlungen ein wirkungsvolles Mittel zur Überbrückung dieses Problems und erleichtern die Rekrutierung bedeutend. Wenn sich die Mitarbeitenden privat austauschen und den Vorgesetzten sowie ihre Arbeitskolleginnen und -kollegen loben, kann es dazu kommen, dass ein weiteres Mitglied dazustösst.

Ein wertvolles Geschenk für Sie und Ihr Team!

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es sich für Führungskräfte lohnt, Zeit in die persönliche Weiterentwicklung der eigenen Mitarbeitenden zu investieren, zumal es auch die eigenen Ressourcen schont. Führungskräfte sowie Mitarbeitende, welche mit Herzblut dabei sind und sich auch in schwierigen Zeiten motivieren und engagieren, sind ein wichtiger Treiber der Unternehmensleistung. Führungskräfte vergessen oft die Tatsache, dass es keine «perfekten» Mitarbeitenden gibt, die

selbstständig ohne grosse Betreuung arbeiten und das gewünschte Resultat erreichen. Grundsätzlich ist Führen ein Kontinuum – es gibt kein Ende. Fertig entwickelte Mitarbeitende gibt es auch nicht – «abgelöschte» aber leider immer wieder. Es ist das einfachste Rezept zum Führungserfolg: Sprechen Sie regelmässig und bewusst mit Ihren Mitarbeitenden und beenden Sie kein Gespräch ohne konkrete Vereinbarungen!

QUELLEN

1 Einwiller, S./Klöfer, F./Nies, U. (2008): Mitarbeiterkommunikation, in: Unternehmenskommunikation (pp. 221–260). Gabler, DE.

Peter Beglinger Training Zug AG. Arbeitsunterlagen «Führungstraining – Führen und Zeit 1».



AUTOR

Zusammen mit seinem Team begleitet **Dr. Oliver Mattmann** Topmanagement-Führungskräfte auf dem Weg zur persönlichen Verhaltensweiterentwicklung im Umgang mit den Mitarbeitenden sowie der eigenen Zeit. Im etablierten Praxis Management Training Führen und Zeit 1 wird die bewusste Kommunikation im Führungsalltag trainiert und gestärkt. Mehr Infos gibt es auf: www.peterbeglingertraining.ch

lernwerkstatt

Inspirationen für Training und Personalentwicklung

Ausbilder-Akademie

Mittwoch, 4. und Donnerstag, 5. August 2021, Olten

Programm und Anmeldung: www.lernwerkstatt.ch/ausbilder-akademie