Mitarbeiterpotenziale entdecken, freisetzen, nutzen

POTENZIALENTWICKLUNG Digitale Transformation, künstliche Intelligenz, Algorithmen und Robots, die die Arbeit der Menschen übernehmen: Droht der Blick auf die Kompetenzen der Mitarbeiter verloren zu gehen?

Ein Vorstandsmitglied eines Unternehmens aus der Finanzdienstleistungsbranche erzählte mir, Bewerbungsgespräche würden bei ihm im Finanzinstitut verstärkt mit Computerunterstützung stattfinden. Wie das? Es geht um die vakante Stelle des persönlichen Assistenten des Vorstands. Ein Bewerber sitzt vor der Webcam. Diese ist ausgestattet mit einer Software, die die Mimik, Gestik, die Stimme und den Inhalt des Gesagten analysiert. Sie berechnet, ob der Kandidat geeignet ist oder nicht, und gibt eine Empfehlung ab.

Es mag so gelingen, den geeigneten und besten Mitarbeiter für eine vakante Stelle zu finden. Allerdings: In der Menschenführung brauchen wir weniger Computer und (wieder) mehr Menschlichkeit. Was einst eine Binsenweisheit war, muss wieder ins Bewusstsein gerufen werden: Wir benötigen in den Unternehmen und am Arbeitsplatz mehr persönliche Beziehungen von Mensch zu Mensch und von Persönlichkeit zu Persönlichkeit. Ansonsten könnte sich eine gewaltige Potenzialverschleuderungsmaschinerie in Gang setzen.

Erschreckende Belege dafür liefert zum Beispiel das Meinungsforschungsinstitut Gallup mit seinem jährlichen „Engagement Index". Dieser zeigt, dass sich viele Arbeitnehmer nicht emotional an ihren Arbeitgeber und „ihr" Unternehmen gebunden fühlen und kurz vor der inneren Kündigung stehen.

Mit fatalen Folgen: Dienst nach Vorschrift, höhere Krankenstände und Fehlzeiten, geringere Produktivität und Rentabilität, sinkende Qualität und Kundenbindung. Die Meinungsforscher von Gallup betonen: „Arbeitnehmer, die sich emotional nicht an ihren Arbeitgeber gebunden fühlen, zeigen weniger Eigeninitiative, Leistungsbereitschaft und Verantwortungsbewusstsein – und sie schweigen darüber hinaus häufiger zu Fehlentwicklungen".

Neben der unzureichenden emotionalen Bindung ist es schlichtweg mangelhaftes Führungsverhalten, das zur Potenzialverschwendung führt. Berichte über Mitarbeiterdemütigungen und Schikanen und Chefs, die ihre „Untergebenen" im Meeting vor versammelter Belegschaft zusammenstauchen, sind immer wieder zu lesen. Noch einmal sei Gallup zitiert: „Nur 14 Prozent der Mitarbeiter berichten von einem kontinuierlichen Austausch mit dem Vorgesetzten über das Jahr hinweg. Und selbst dort, wo sie stattfinden, verfehlen Mitarbeitergespräche oft ihr Ziel, die Arbeitsleistung nachhaltig zu verbessern." Es ist erstaunlich und erschreckend: Die Nicht-Aktualisierung und Vernichtung der Mitarbeiterpotenziale ist auf die unglaubliche Tatsache zurückzuführen, dass die Chefs mit ihren Mitarbeitern gar nicht oder zu wenig reden. Und wenn dann doch geredet wird, geht es anscheinend nicht um konstruktives Feedback zu der Frage, wie der Mitarbeiter eine bessere Performance erzielen kann. Was also treiben die Chefs den ganzen Tag?

Big-Five-Voraussetzungen für Potenzialentwicklung

Unternehmenskultur: Willen zur Potenzialentfaltung in unternehmerischen Grundsätzen verankern

Kompetenzentwicklung: Kompetenzlücken schließen und brachliegende Potenziale durch Entwicklungsprogramme aktualisieren

Führungsstil: Mitarbeiter wertschätzend und typbezogen führen

Menschlichkeit: Emotionale Beziehungen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern

Kommunikation: Offizielle und informelle Feedbackmöglichkeiten etablieren

Appelle an die Führungskräfte, sich doch bitte schön wieder mehr um die Entwicklung der Mitarbeiterpotenziale zu bemühen, sind notwendig, genügen aber nicht. Es muss weiter oben angesetzt werden. Und damit sind wir wieder bei dem eingangs erwähnten Vorstandsmitglied: Die menschliche Arbeitskraft erhält eine neue Würde, wenn Algorithmus, Chatbot und Co. als Hilfsinstrumente und Unterstützungswerkzeuge bei der Personalauswahl und der Mitarbeiterführung deklariert werden, aber doch klar ist: Die Entscheidungen trifft immer noch ein Mensch! Gerade die Manager und Führungskräfte sollten dies vorleben und durch ihr Verhalten nicht den Eindruck erwecken, der Mensch würde nach und nach durch den Algorithmus abgelöst.

„Den entscheidenden Unterschied machen Sie als einzigartige Persönlichkeit, liebe Mitarbeiter!" Wenn Finanzinstitute einen solchen Slogan in ihren Unternehmensgrundsätzen nicht nur verankern, sondern die praktischen Konsequenzen, die dieser humanitären Werteorientierung entspringen, benennen und umsetzen würden, bedeutete dies ein starkes Signal an die Mitarbeiter: „Liebe Berater, wir nehmen euch ernst, ihr seid wichtig für den Erfolg unseres Instituts und die Erreichung der Ziele, die wir gemeinsam mit euch definieren wollen."

Wer diese menschenorientierten Unternehmensgrundsätze formuliert und lebt, wird auch konkrete Potenzialentwicklungsprogramme auflegen, mit denen ein Abgleich zwischen den vorhandenen Kompetenzen und den benötigten Fähigkeiten möglich ist. So lassen sich Kompetenzlücken und brach liegende Potenziale mit kreativen Entwicklungsprogrammen gezielt schließen. Die Gallup-Umfragen beweisen, dass die Menschen am Arbeitsplatz am liebsten das tun wollen, was sie gut können. Die Übereinstim-

mung zwischen Anforderungs- und Qualifikationsprofil ist für die Mitarbeiterzufriedenheit wichtiger als das Gehalt und andere monetäre Aspekte.

Eine weitere praktische Konsequenz ist ein Führungsstil, der sehr bewusst auf die direkte zwischenmenschliche Kommunikation Wert legt. Ob dies im klassischen Meeting, im persönlichen Vieraugengespräch oder mithilfe der elektronischen Kommunikationsmittel – etwa im „Daily Wake-up Call" zur Abstimmung mit dem Mitarbeiter im Home Office – geschieht, ist zunächst einmal zweitrangig und zuweilen eine Generationenfrage. Entscheidend sind institutionalisierte Kommunikationswege und -verfahren, die einen regelmäßigen Austausch und ein wertschätzendes Gespräch von Mensch zu Mensch ermöglichen und garantieren.

Die Kommunikation von Mensch zu Mensch darf nicht dem Zufall überlassen werden. Die Kommunikationsstrukturen sollten darauf hinauslaufen, dass jeder Mitarbeiter genau einzuschätzen weiß, was die Führungskraft von ihm erwartet und von ihm hält. Den Schwerpunkt der Beziehung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft bilden zwar berufliche Aspekte. Für beide Beteiligte sollte es aber vorstellbar sein, auch einmal gemeinsam nach Feierabend essen gehen und sich einen privaten Ratschlag zu einem persönlichen und vertraulichen Thema geben zu können. Denken Sie nur an Gallup: Die emotionale Beziehung zwischen den Menschen ist ein elementarer Potenzialentwicklungstreiber. Nutzen Sie also alle offiziellen Kommunikationswege (Meeting, Mitarbeitergespräche) und darüber hinaus die informellen Optionen wie das „Gespräch zwischen Tür und Angel".

Eine Führung, die die Gestaltung der Mitarbeiterpotenziale zum Ziel hat, ist möglich, wenn auch die Führungskraft ihre Potenziale aktualisieren will und darüber nachdenkt, wie ihr dies gelingen kann. Es gilt: Wer menschlich und wertschätzend agieren will, muss fähig sein, das eigene Verhalten in Bezug auf Absicht und Wirkung zu reflektieren. Die Schlüsselfragen dabei: „Wie wirkt es auf den anderen Menschen, wenn ich ihm dieses und jenes Feedback gebe? Inwiefern trägt es zur Potenzialentfaltung bei?"

Eines der größten unternehmerischen „Verbrechen" ist die Verschwendung oder gar die Zerstörung von Mitarbeiterpotenzialen. Es liegt in der Verantwortung jedes Menschen mit Personal- und Führungsverantwortung, sich die aktive Gestaltung aller Mitarbeiterpotenziale, die der Erreichung der Unternehmensziele und der Weiterentwicklung des Mitarbeiters dienen, auf die Fahnen zu schreiben.

Bernd M. Wittschier: „Eines der größten unternehmerischen `Verbrechen` ist die Verschwendung oder gar die Zerstörung von Mitarbeiterpotenzialen."

FOTO: BERND M. WITTSCHIER

Übrigens: Jenes Vorstandsmitglied des Finanzinstituts hat sich bei der Bewerberauswahl nicht auf die Computer-Empfehlung verlassen, sondern ist seiner persönlichen Einschätzung und seinem Bauchgefühl gefolgt. ■

Autor **Dr. Bernd M. Wittschier**, 4 • 2 • 3 Beratung und Training für die Wirtschaft in Erftstadt, gilt als Kapazität für Persönlichkeitsentwicklung, Selbstreflexion, Coaching, Wirtschaftsmediation, kreative Konfliktlösungen und Führungsfragen. Seit über zwanzig Jahren berät und coacht er erfolgreich Vorstände, Geschäftsführer und Führungskräfte aller Managementebenen.
Kontakt: b.wittschier@423gmbh.de, www.423gmbh.de