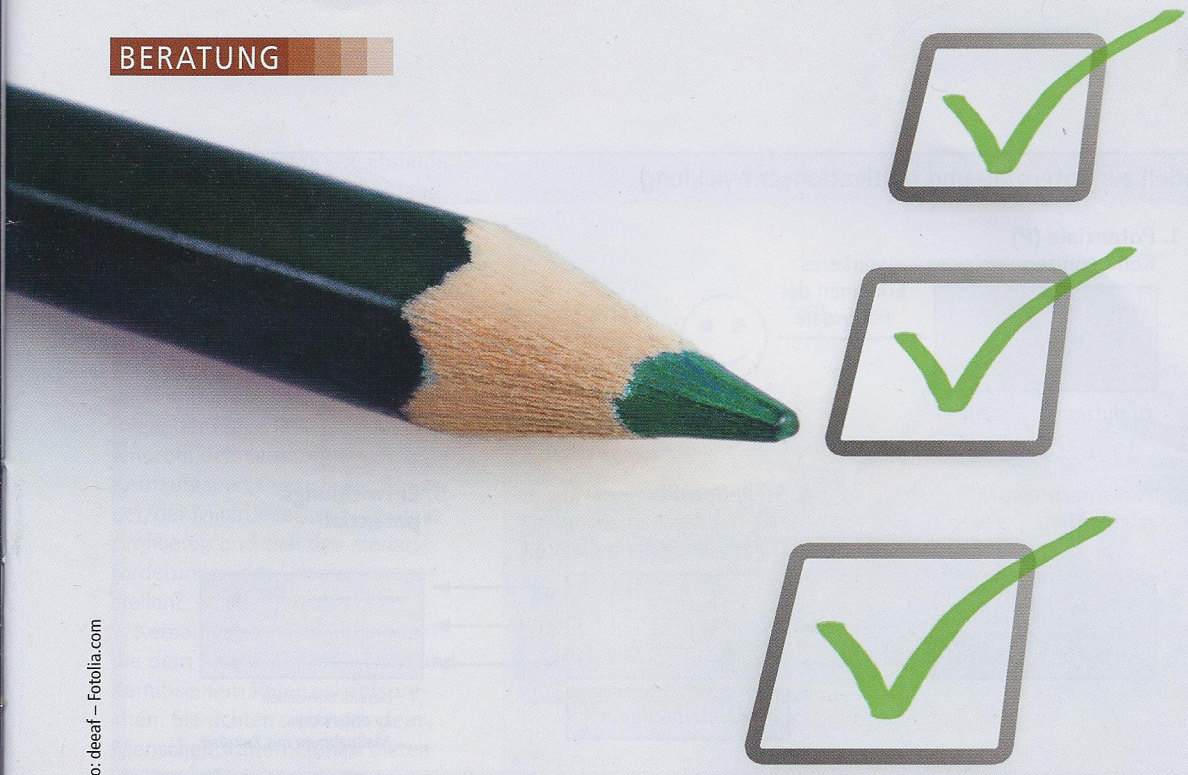


Foto: deeaf – Fotolia.com

Joachim Schaffer-Suchomel

Das Richtige richtig gut machen

In heutiger Zeit wird Vielen Vieles zu viel. Auch vielen Mitarbeitern in landwirtschaftlichen Unternehmen wächst die tägliche Arbeit über den Kopf. Sie fühlen sich von der Vielschichtigkeit und Fülle der an sie gestellten Anforderungen überlastet. Das Beratungsmodell zur Potenzial- und Motivationsentwicklung hilft das Richtige richtig gut zu machen.

Viele Überlastungen sind hausgemacht. Sie werden durch unklare Strukturen bedingt. Diese können betrieblicher und emotionaler Art sein. Aus mangelhaften betrieblichen Strukturen erwachsen oft emotionale Probleme. Andererseits können negative Emotionen wiederum die Umsetzung von positiven Strukturen im Unternehmen verhindern.

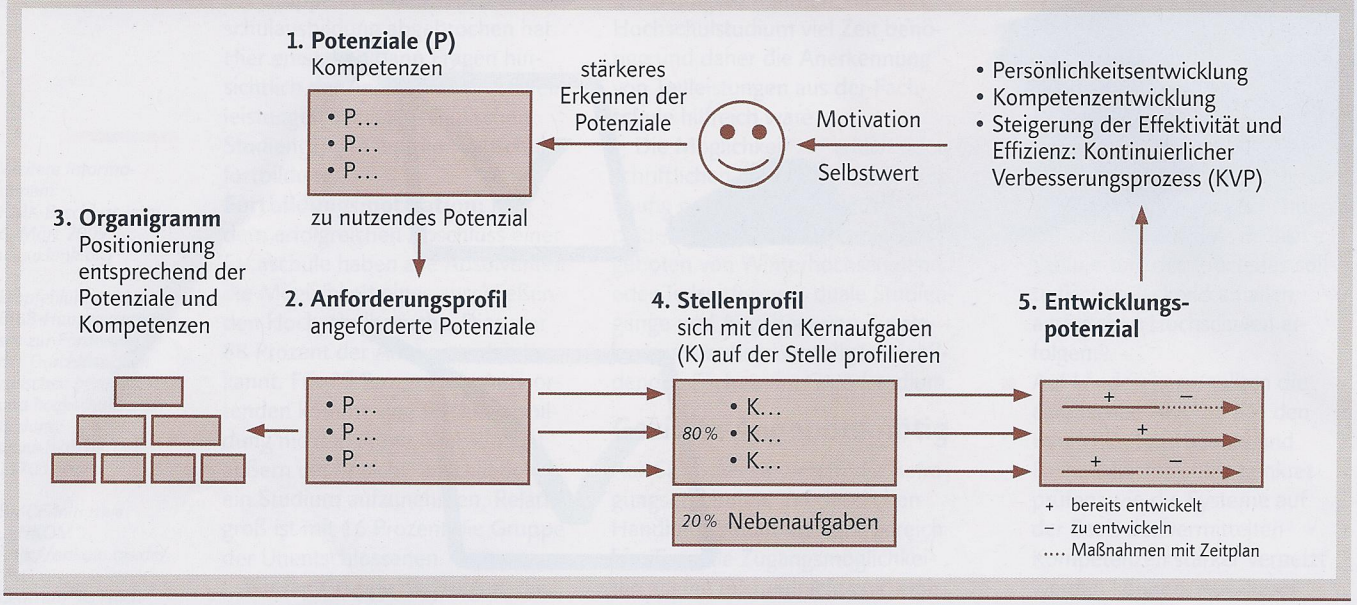
Oft sind es unausgesprochene Erwartungen, die gleichzeitig Führungskräfte und Mitarbeiter überfordern. Emotionaler Stress entsteht. Beratern wird eine hohe Kompetenz abverlangt, die Hintergründe zu kennen. Gerade in landwirtschaftlichen Betrieben wird das, wie etwas gemacht werden soll, oft nicht in klare Sprache gefasst. Landwirte sind es eher gewohnt zu arbeiten als zu reden. Sie setzen dabei voraus, dass Mitarbeiter wissen, wie sie denken und was sie wollen. Ein Anspruch braucht zudem entsprechende Strukturen, so wie der Anspruch an das Potenzial eines Mitarbeiters beispielsweise erst mit einer Potenzialanalyse konkretisiert wird. Mit ihr lässt sich prüfen, ob das Potenzial der Positionierung im Betrieb entspricht und ob das zum Potenzial analoge Stellenprofil gewährleistet, dass die Kernaufgaben auch erfüllt werden können.

Um das Richtige richtig gut zu machen, kann Beratern folgendes Modell zur Potenzial- und Motivationsentwicklung (s. Abbildung 1) als roter Faden einer Analyse im Unternehmen des Kunden dienen. In der Reflexion können Brennpunkte identifiziert, Lösungen kreiert und Maßnahmen mit entsprechendem Controlling bestimmt werden.

Potenzialanalyse

Am Anfang (Phase 1) steht die Potenzialanalyse des Bewerbers oder des Mitarbeiters. Das Wort „Potenzial" geht etymologisch auf „Stärke" und „Macht" zurück. Kennt der (zukünftige) Mitarbeiter sein Potenzial nicht, läuft er Gefahr, sich ohnmächtig und schwach zu fühlen und somit überlastet und demotiviert zu sein. Kennt der (zukünftige) Mitarbeiter sein Potenzial und fühlt er sich von seinen Führungskräften darin erkannt und anerkannt, ist er bereits potenziell erfolgreich und kann sich für Projekte des Unternehmens stark machen. Die Motivationskurve zeigt nach oben. Das Anerkanntsein mit den Potenzialen führt zu einer nachhaltigen emotionalen Bindung des Mitarbeiters beziehungsweise des zukünftigen Mitarbeiters zu entscheidenden Menschen im Unternehmen und so auch zum Unternehmen selbst. Emotionale Bindung ist das Fundament für Mitarbeitermotivation. Schon deshalb sind Potenzialanalysen und -gespräche der gute Anfang jeder beruflichen Beziehung.

Abbildung 1: Grundmodell zur Potenzial- und Motivationsentwicklung



Für eine Potenzialanalyse sind Testverfahren die beste Ausgangsbasis. Die anschließenden Potenzialgespräche im Coaching und das Abschlussgespräch zusammen mit den zuständigen Führungskräften geben dem sachlich-objektiven und neutralen Testergebnis die persönliche und menschliche Note. Die emotionale Bindung wird beidseitig erlebt.

Wie das Modell zur Potenzialentwicklung (s. Abbildung 2) zeigt, wollen Potenziale kontinuierlich weiterentwickelt werden. Die Schaubilder zeigen das Heraustreten aus dem eigenen Schatten. Das ist Entwicklung. Das dritte Bild zeigt das freigelegte Potenzial. Doch das will gepflegt sein. Ähnlich verhält sich das mit der Motivation. Einmal motiviert, immer motiviert – so funktioniert das Leben nicht. Fortschritte in der Potenzialentwicklung sind gleichzeitig auch der Garant einer kontinuierlichen Motivationsentwicklung.

Im zweiten Schritt (Phase 2) wird das Potenzial des Bewerbers beziehungsweise des Mitarbeiters mit dem für das Unternehmen erforderlichen Potenzial im sogenannten Anforderungsprofil abgestimmt. Ein Anforderungsprofil kann mit folgender Frage definiert werden: Welche Anforderungen, Potenziale und Kompetenzen soll ein Mitarbeiter erfüllen, um sich im Unternehmen mit diesem Profil profilieren zu können? Gerade die Inhalte des zweiten Kastens fordern auf, aus oft unbewussten gegenseitigen Erwartungen klare Ansprüche der Führungskräfte an den Mitarbeiter beziehungsweise des Mitarbeiters an die Führungskräfte zu formulieren.

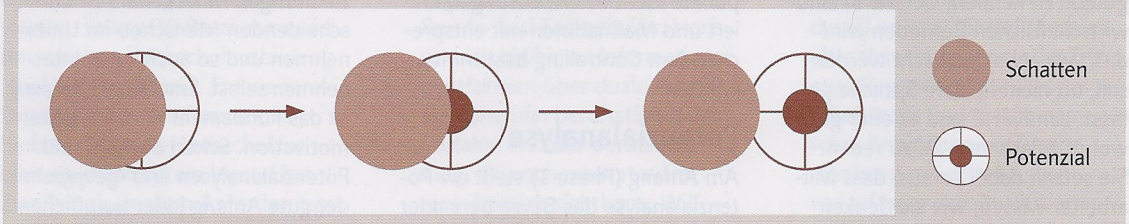
Organigramm

Im dritten Schritt (Phase 3) braucht der (zukünftige) Mitarbeiter eine dem Potenzial im Anforderungsprofil entsprechende Positionierung im Organigramm. Laufen Potenziale und Positionierung nicht synchron, entsteht bei einer überhöhten Positionierung eine Überforderung, bei einer zu niedrigen Positionierung eine Unterforderung. Machtkämpfe sind vorprogrammiert. Beide Varianten machen unzufrieden und wirken demotivierend.

Die richtige Positionierung ist die Basis für positives Denken und Handeln auf realistischer Basis. Die etymologische Bedeutung des Wortes „positiv" ist „gesetzt", „gegeben". Das heißt: Das, was mit den eigenen Potenzialen gesetzt und gegeben ist, bestimmt das positive Denken und Handeln. Es muss allerdings bewusst sein.

Das Organigramm gehört zu den sensibelsten Strukturen beziehungsweise Baustellen eines Unternehmens. Analog zu den Organen des Körpers sind auch die Organe des Organigramms eines Unternehmens dafür verantwortlich, dass das gesamte System funktioniert. Hierzu müssen sich die Organträger ihres Potenzials und ihrer Funktion bewusst sein und optimal mit den anderen Organen und Organträgern zusammenarbeiten. Ein gutes Organigramm ist letztlich verant-

Abbildung 2: Modell zur Potenzialentwicklung



wortlich für eine gute Organisation, eine klare und gute Entscheidungsfindung sowie einen reibungslosen Prozessflow.

Stellenprofil

Mit dem Stellenprofil (Phase 4) wird der eigentliche Arbeitsprozess im Unternehmen beschrieben. Mit folgender Frage lässt sich das Stellenprofil definieren: Mit welchen Kernaufgaben soll sich der Bewerber/der Mitarbeiter „auf der Stelle" profilieren und sich den Herausforderungen des Unternehmens stellen?

Kernaufgaben sind Aufgaben, die dem Kern eines Menschen und damit seinem Potenzial entsprechen. Sie richten sich nach dem Menschen. Unternehmen bieten als Kernaufgaben an, was dem Unternehmen dient. Es gilt, beide Interessen aufeinander abzustimmen. Wo der Mensch sein Potenzial in hohem Maße in Kernaufgaben einbringen kann, entstehen Zufriedenheit, Effektivität und Effizienz.

Zu Kernaufgaben gehören auch Nebenaufgaben. Letztere sind Aufgaben, die dazu dienen, Übergänge zu anderen Mitarbeitern und Sachgebieten zu schaffen. Nebenaufgaben sind wichtig, damit Mitarbeiter mit anderen Mitarbeitern und Inhalten verbunden bleiben.

Kern- und Nebenaufgaben zeigen, was gemacht wird. Damit gelingt es, Effektivität zu steigern, gute Effekte und gute Wirkungen zu erzielen, Wirklichkeit zu schaffen. Effizienz ergibt sich daraus, wie etwas gemacht wird. Effizienz heißt: zur richtigen Zeit am richtigen Ort das Richtige in der richtigen Geschwindigkeit richtig gut machen und sich mit Menschen und Abläufen optimal synchronisieren. Viele unterschiedliche Ebenen bedingen also effizientes Arbeiten.

Grundsätzlich fühlen sich Mitarbeiter schnell überlastet, wenn sie ineffektiv und ineffizient arbeiten. Die Stärkung von Effektivität und Effizienz ist gleichzeitig auch eine Arbeitsentlastung. Effektives und effizientes Arbeiten braucht ein optimales Verhältnis von Kern- und Nebenaufgaben. Das ideale Verhältnis von 80 Prozent zu 20 Prozent kann im Unternehmensalltag zwar angestrebt werden, lässt sich aber nur selten erreichen.

Foto: fovito – Fotolia.com

Das Gefühl der Überlastung verhindert Veränderungen.

Grundsätzlich können Mitarbeiter Wesentliches nur erkennen, wenn sie ihr Wesen kennen, so wie Kernaufgaben nur erkannt und erfüllt werden können, wenn der eigene Wesenskern, also das persönliche Potenzial, erkannt ist. Das macht nochmals deutlich, wie wichtig die Potenzialanalyse als Basis aller Entwicklungen ist, sowohl der Persönlichkeits- als auch der Unternehmensentwicklung.

Die Kern- und Nebenaufgaben, die der (zukünftige) Mitarbeiter erfüllen soll, werden im Stellenprofil klar definiert. Es ist entscheidend, besonders die Kernaufgaben zu priorisieren und den zeitlichen Umfang festzulegen. Eine Reduktion der Kernaufgaben auf drei wesentliche Aufgaben ist empfehlenswert.

Das Entwicklungspotenzial (Phase 5) ergibt sich aus der Frage, welche Kernaufgaben in welchem Maße erfüllt werden. Hier braucht es eine gute und ehrliche Reflexion von Mitarbeitern und Führungskräften und ein Festlegen von Maßnahmen, was in welcher Zeit mit welchem beabsichtigten Ergebnis verbessert werden soll und mit welchem Controlling die Verbesserung gesichert werden kann.

Arbeitsverhalten

Ein Gefühl, zum Beispiel der Überlastung, gibt keine Möglichkeit einer Veränderung. Bei Veränderungsprozessen gilt es, das Gefühl in eine Form zu bringen, damit Veränderungen umgesetzt werden können. Eine Form entsteht, indem das Arbeitsverhalten beobachtet und quantifiziert wird. Dazu sollten Beratungskräfte ihre Kunden für einen Check ihres Arbeitsverhaltens gewinnen. Hierzu ist folgende Vorgehensweise empfehlenswert:

- Fordern Sie Ihren Kunden auf, zwei Wochen lang sein Arbeitsverhalten möglichst detailliert zu dokumentieren: Was tun Sie? Wie lange tun Sie diese Tätigkeit?
- Beginnen Sie, die Tätigkeiten des Kunden nach folgenden Kriterien zu klassifizieren: K = Kernaufgabe; N = Nebenaufgabe; D = zu delegierende Aufgabe; F = Fremdaufgabe, die gar nicht in Ihren Bereich fällt.
- Welche Maßnahmen kann Ihr Kunde ergreifen, damit er mehr Zeit für seine Kernaufgaben hat? Was kann Ihr Kunde an wen delegieren? Was sollte Ihr Kunde in Zukunft auf keinen Fall mehr machen?

Die Veränderung des Arbeitsverhaltens berührt die Arbeit anderer. In welchen Teams gilt es den Veränderungsprozess gemeinsam zu bewirken? Das Richtige richtig gut machen – das gelingt nur im Team. Der gemeinsame Erfolg gehört zu den stärksten Faktoren einer gesunden Potenzial- und Motivationsentwicklung. ■

Der Autor

Joachim Schaffer-Suchomel
Diplom-Pädagoge, Coach und Autor, Barmstedt
info@brainfresh.net
www.brainfresh.net