

Chatprotokoll (Best-of) zum Online-Seminar

„Ziele erreichen: Ein starkes Team durch Erfolgsorientierung“ vom Juli 2024

Fragen und Antworten im Überblick

Könnten Sie noch einmal den Link zum Stärkentest nennen?

Natürlich: <https://viacharacter.org/>.

What went well - gibt es das auch auf Deutsch?

What went well heißt übersetzt: was ist gut gelaufen, was hat gut geklappt.

Es ist immer schwierig, Ziele formulieren zu lassen, möchte aber keine Zielvorgaben machen, sondern selber erarbeiten lassen. Gibt es da eine Hilfestellung?

Das große Spielfeld, die Rahmenbedingungen abstecken. Wir brauchen das zur Orientierung. Auf dem Spielfeld dann selbst entscheiden lassen.

Was mache ich mit ausgebrannten Mitarbeitenden, wie motiviere ich sie?

Ausgebrannte MitarbeiterInnen brauchen keine Motivation, sondern Schutz. Wichtig: Es ist nicht die Aufgabe von Führungskräften, Menschen zu motivieren. Es geht im Prinzip auch gar nicht. Im ersten Moment müssen diese Menschen geschützt, "versorgt" werden. Später würde ich mir anschauen, ob die Menschen "im richtigen Job sind", die richtigen Aufgaben haben. Ansonsten: Burnout ist immer auch ein systemisches Phänomen. Wenn "von oben" zu viel eingekippt wird, habe ich als Führungskraft die Pflicht, "nach oben" zu führen. Das ist nicht angenehm, aber notwendig.

WWW ist klasse. Wie schaffe es, alle Teammitglieder für dieses Instrument zu begeistern? Die Mehrheit macht es schon.

Immer wieder neu einladen, aber es wirklich als Einladung meinen, nicht als verklausulierte Pflichtveranstaltung.

Wie kann ich eine Mitarbeiterin motivieren, die bei jeder Aufgabe, unabhängig davon wie leicht oder komplex diese Aufgabe ist, immer lustlos und unmotiviert arbeitet?

Können Sie nicht. Diese Person ist im falschen Job. Da ist es langfristig hilfreicher, die Rolle oder den Arbeitgeber zu wechseln.

Highperformende Mitarbeiter werden durch anhaltende Minderleistung von einzelnen Lowperformern im Team demotiviert, was tun?

Es gibt per Definition nur Minderleister in Relation zu einer konkreten Rolle. Ich finde schon den Begriff recht schwierig. Wenn eine Person objektiv dauerhaft deutlich geringere Leistungen zeigt als der "Durchschnitt des Teams", würde ich die Person zu einem Rollenwechsel anregen, zumindest das Aufgabenprofil signifikant verändern.

Wie schaffe ich es mein Team motiviert halte, wenn der Konzern derzeit unglückliche Entscheidungen trifft, die mein Team immer wieder frustrieren?

Ich habe gute Erfahrungen damit gemacht, eine "Meckerzeit" zu etablieren. Wir nehmen uns im Team-Meeting z.B. 10 Minuten Zeit, um uns bewusst "auszukotzen". Danach schaltet man um und schaut, "was geht". Ist auch eine Indikation für "Führung nach oben". Man darf als mutige Führungskraft auch Vorgesetzte mit dem Chaos konfrontieren, bessere Koordination einfordern.

Wie gehe ich damit um, wenn Ziele ständig draufkommen, für die wir immer weniger Zeit haben um sie zu erledigen? Der Chef lobt leider nicht, es gibt eher nur Anpfeiff, statt Lob. Wie programmieren wir ihn um, damit die Mitarbeiter motivierter sind?

Das ist aus meiner Sicht ein Mangel an "Führung nach oben". Es gilt, die höher gelegenen Ebene mit diesem Mangel an Koordination zu konfrontieren. Das ist nicht angenehme, gehört aber aus meiner Sicht zur Führungsaufgabe.

Wie haben die Mitarbeiter/innen reagiert als die "Freitags-Abfrage" eingeführt wurde? Gab es Widerstand oder wurde es negativ aufgenommen?

Wurde 100% positiv aufgenommen. Ich habe vorher lang und breit erklärt, warum, wofür es gut ist usw. Wichtig: Ich habe immer nur in "akademischen" Umfeldern gearbeitet. Auf dem "Shopfloor" habe ich bisher weniger Erfahrungen.

Sollten Namen von Mitarbeitern genannt werden?

Ich kann die Frage leider keinem Thema/Folie zuordnen. Wenn es um das Aussprechen von Lob geht, dann ja. Je persönlicher, desto besser! Achten Sie allerdings darauf, dass Sie in der Gruppe nicht immer bestimmte MitarbeiterInnen loben, achten Sie darauf, alle mit einzubeziehen.

Wie bekomme ich Mitarbeiter aus einer "Meckerschleife" heraus? Wenn sie nur noch das Negative sehen?

Erstens: Viel Positives im Kleinen bewusst dagegensetzen, z.B. durch WWW. Ansonsten, z.B. im Meeting bewusst eine "Meckerzeit" definieren, à la: "OK, wir nehmen uns jetzt die ersten 10 Minuten, um uns auszukotzen. Danach möchte ich bitte, dass wir auf Zielorientierung umschalten." Das kann so ein wenig den "Druck aus dem Kessel" nehmen.

Wenn der Chef zu einer Veränderung "einlädt" - ist das nicht eine freundliche Anordnung?

Bei schlechten Chefs ja. Ich habe es immer so gemeint, es war eine Einladung. Ansonsten wie immer: Der Ton macht die Musik.

Was ist, wenn dem Chef selbst der Sinn und Zweck fehlt, weil eine Prozessänderung "von oben" angeordnet ist? Ist es nicht sehr theoretisch, dass Änderungen sich organisch in den Arbeitsalltag einfügen?

Das mit dem "organisch einfügen" bezieht sich auf so kleine Interventionen wie WWW. Man sollte die MitarbeiterInnen nicht mehr "stören" als eben nötig, denn die "großen Störungen" kommen ja sowieso. Wenn "weiter oben" selbst Orientierungslosigkeit und Zynismus herrschen, ist es natürlich schwierig. Manchmal hilft es, gemeinsam mit den Menschen bewusst in den "Trotz" zu gehen, à la "Jetzt erst recht".

Können Sie bitte den Begriff "Shopfloor" noch einmal kurz erklären?

Gewerbliche MitarbeiterInnen, ohne akademischen Hintergrund.

Wie kann man das Autonomiebedürfnis bei jungen Leuten fördern, denen noch viel gemacht wird? Welche auch noch gefahren werden, Thema Führerschein machen oder Selbständigkeit fördern etc.?

Das muss man die Selbstwirksamkeit "ankitzeln". In meine Abteilung ist damals einmal eine Mitarbeiterin transferiert worden, die zu Beginn sehr unselbständig gearbeitet hat. Sie ist wegen ganz vielen Kleinigkeiten gekommen und wollte Input. Ich habe dann, mit Augenzwinkern, meist "Ich weiß es nicht" geantwortet, um ihr keine Lösungen vorzugeben. Das hat sie am Anfang frustriert, dadurch ist es aber besser geworden.

Das Bedürfnis nach Autonomie ist angeboren, das kann nur „abgezogen“ werden. Wenn junge Mitarbeitende sich als (zu) unselbständig zeigen, muss man sie in die Verantwortung nehmen. Bei Fragen usw. also nicht gleich antworten bzw. Lösungen anbieten, sondern z.B. sagen: „Mach mir mal drei Vorschläge. Und dann diskutieren wir gemeinsam, welcher davon der beste ist.“

Wenn die Geschäftsführung sich immer den kürzesten Weg in der Umsetzung von Anweisungen aussucht, bewusst die zuständige Führungskraft umgeht, dann lassen sich kaum eigene Abteilungsziele erarbeiten. Wie schaffe ich es die Motivation der Mitarbeiter zu entwickeln?

Das ist natürlich eine schwierige Situation. In dem Fall ist ganz viel „Sense-Making“ angesagt, also der enge Austausch mit den MitarbeiterInnen zur Frage: „Und was bedeutet das jetzt für uns? Wie wollen wir damit umgehen? Welche Spielräume haben wir *trotzdem*?“

Manchmal sinkt auch die Performance wegen der Führungskraft.

Das ist korrekt. Ich würde sogar sagen: häufig.

Wie schaffe ich es Kollegen/innen im Bereich der Produktion ins Boot zu holen, wenn Vorgaben & Zahlen streng vorgegeben sind und in der Vergangenheit unglückliche Entscheidungen getroffen wurden? Und derzeit leider nur durch Entgelt und Prämien zu "motivieren".

Wenn an „der Sache an sich“ nichts zu machen ist, muss man den Blick erweitern. In jedem Fall lautet die Frage: Wo und wie kann ich wieder mehr Autonomie für die Menschen herstellen? Wenn das in den Aufgaben selbst nicht geht, dann vielleicht zumindest drumherum (Beispiel: Gestaltung der Pausenräume, selbsterstellte Dienstpläne etc.). Manchmal helfen schon kleine Dinge. Es ist wert, um jedes 0.1% Autonomie zu kämpfen.

Herr Rose, haben Sie auch eine Buchempfehlung für Mitarbeiter, die motiviert arbeiten wollen, ohne eine Führungskraft zu sein?

„Mythos Motivation“ von R. Sprenger ist ein „gut gealterter“ Klassiker. „Drive“ von Daniel Pink ist auch immer noch lesenswert, obwohl schon rund 20 Jahre alt.

Wo finde ich den Stärkertest?

<https://www.viacharacter.org/>.

Gibt es den Test auch auf Deutsch?

Der Test wird auf <https://www.viacharacter.org/> in mehr als 40 Sprachen angeboten, darunter auch auf Deutsch. Zusätzlich Test wird auch von der Uni Zürich angeboten: <https://www.viacharacter.org/>. Allerdings handelt es sich hierbei um eine Langversion mit 264 Items, die Durchführung dauert 25 bis 30 Minuten. Auf der erstgenannten Seite sind es deutlich weniger Items (bei ähnlich guter Aussagekraft), dort dauert der Test nur etwa 15 Minuten.

Wie kann man vorgehen, wenn Ziele immer als on top gesehen werden? On top zur täglichen Arbeit?

Wenn zu viel gleichzeitig von oben eingekippt wird, deutet das auf einen Mangel an Koordination weiter oben hin. Die darf man dann anlassbezogen einfordern ("Führung nach oben"). Das sind erfahrungsgemäß keine einfachen Gespräche, es gehört aber nach meinem Dafürhalten ins Repertoire "gereifter" Führungskräfte. :-)

Wie kann ich die Relation von „wollen will“ und „will wollen“ herstellen? Ich kenne es nur zu gut, dass „negative Kleinigkeiten“ oft übergewichtet werden?

Versuchen Sie bewusst mehr Raum für Positives im Alltag zu schaffen. Geben Sie auch kleinen, schönen Momenten Raum. Dafür gibt es verschiedene Methoden, z.B. die Münz-Methode oder das Glückstagebuch. Bei der Münz-Methode stecken Sie sich jeden Tag 3 Münzen in die rechte Hosentasche. Bei jedem schönen Moment am Tag, der vielleicht ein Lächeln bei Ihnen auslöst, stecken Sie sich eine Münze von der rechten in die linke Hosentasche. Am Ende sehen Sie, dass es schöne Momente gab und Sie lernen, wieder mehr auf die positiven Kleinigkeiten zu achten. Auch eine Möglichkeit ist es, sich abends vor dem Schlafen 3 positive Momente vom Tag wieder ins Gedächtnis zu rufen und vielleicht auch zu überlegen, welchen Anteil Sie an diesem positiven Moment hatten. Damit kann man dem Positiven wieder mehr Gewicht geben. Das kann auch dabei helfen, auch bei potentiell negativen Aufgaben positive Effekte zu sehen und dann vom "will wollen" zum "wollen will" zu kommen.

Wie motiviere ich eine Mitarbeiterin, die grundsätzlich sehr negativ eingestellt ist? (Grund leider bisher unklar.)

Erstens: Viel Positives im Kleinen bewusst dagegensetzen, z.B. durch WWW (what went well). Ansonsten, z.B. im Meeting bewusst eine "Meckerzeit" definieren, à la: "OK, wir nehmen uns jetzt die ersten 10 Minuten, um uns auszukotzen. Danach möchte ich bitte, dass wir auf Zielorientierung umschalten." Das kann so ein wenig den "Druck aus dem Kessel" nehmen.

Wenn Mitarbeiter den Test durchführen, wie sollte man intern mit den Ergebnissen weitermachen? Damit es für die Mitarbeiter dienlich ist und dann auch im Endeffekt für das UN.

Am effektivsten ist die Identifikation von Stärken in Kombination mit einem persönlichen Stärkencoaching, in dem man dann auswerten kann, wie die persönlichen Stärken im Arbeitsalltag noch besser eingesetzt werden können. Falls ein persönliches Stärkencoaching den Rahmen sprengt, lohnt es sich aber auf jeden Fall in einem Gespräch zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn zu besprechen, wie die eigenen Stärken zum Erfolg des Teams/Unternehmens eingesetzt werden können.

Wenn ich so mit Arbeit überlastet bin und keine Kraft mehr habe, meine Motivation einzusetzen, was passiert dann mit mir?

Erschöpfung und Demotivation sind Anzeichen eines Burnouts. Das sollte man sehr ernst nehmen und schnell schauen, was man verändern kann, um seine Ressourcen aufzufüllen, bevor man ganz tief reinrutscht in ein Burnout. Zudem: Burnout ist immer auch ein systemisches Phänomen. Wenn Sie permanent überlastet sind, deutet das auf „Schlechtführung“ seitens Ihres Vorgesetzten hin.

Ich merke, dass vieles richtig läuft, aber viele KollegInnen sehen es anders, was eine komische Stimmung schafft.

Man kann durch offene Fragen (nach dem Schema what went well?) auch andere Menschen einladen, mehr auf das Positive zu achten.

Wie schafft man es ein Ungleichgewicht im Team auszugleichen? Viele erfolgreiche Kollegen und einige wenige Lowperformer?

Es gibt per Definition nur Minderleister in Relation zu einer konkreten Rolle. Ich finde schon den Begriff recht schwierig. Wenn eine Person objektiv dauerhaft deutlich geringere Leistungen zeigt als der "Durchschnitt des Teams", würde ich die Person zu einem Rollenwechsel anregen, zumindest das Aufgabenprofil signifikant verändern.

Auch Teamarbeit oder nur Einzelcoaching/-Förderung?

Ich arbeite mit dem Test-Ergebnis gerne im Einzelcoaching, aber auch zur Team-Entwicklung. Interessante Fragen: Wer sind wir als Gruppe? Wer sind wir füreinander? Sind wir mit unseren Stärken stark geclustert oder eher divers? Brauchen wir für zukünftige Aufgaben nochmal andere Menschen mit anderen Top-Stärken im Team?

Wie kann man Führungskräfte dazu bringen, stärkenorientiert zu agieren/zu führen und Ziele entsprechend zu formulieren?

Dazu muss die Führungskraft natürlich erstmal verstehen, wofür das gut sein soll. Hier kann z.B. ein persönliches Coaching helfen, was sich ebenfalls auf Stärkenorientierung stützt. Wenn die Führungskraft den positiven Effekt am eigenen Leib erfahren hat, fällt es erfahrungsgemäß leichter, dass auch weiter "auszurollen". Um das Gelernte auf die Führung von Beschäftigten zu übertragen, bietet sich ein Seminar zur stärkenorientierten Mitarbeiterführung an.

Herr Rose, wo sehen Sie die Grenze bei noch fördern und dann dem Übergang zum Managen mit Konsequenzen?

Ich bin nicht sicher, ob die Frage richtig verstehe. Ganz allgemein: Wenn Menschen über einen längeren Zeitraum signifikant schlechtere Leistungen erbringen als der Durchschnitt der sonstigen Menschen in einem Team, dann ist das für mich ein Indikator dafür, dass die Person nicht in der richtigen Rolle (mit den passenden Aufgaben) ist. Minderleistung gibt es per Definition immer nur vor dem Hintergrund der Anforderungen einer Rolle, nicht per se. Von daher würde ich nicht versuchen, die Person besser in der Rolle zu machen, sondern die Rolle/die Aufgaben spürbar zu verändern.

Kann man dann Nudging gleichsetzen mit Manipulation?

Nudging, subtile Eingriffe zur Beeinflussung des Verhaltens ohne Einschränkung der Wahlmöglichkeiten, gelten im Allgemeinen nicht als manipulativ, wenn sie auf die Förderung des Wohlbefindens abzielen, transparent sind und die individuelle Autonomie respektieren. Wenn es für eigennützige Zwecke genutzt wird, kann es als manipulativ angesehen werden. Ergänzend: Es ist notwendigerweise immer ein Nudge gegeben, in jeder Situation, weil „etwas da“ ist. Nudging regt dazu an, sich mit diesen Gegebenheiten bewusster auseinanderzusetzen.

Wie kann der AG den Test nutzen?

Auf der Prozessebene: Der Test ist frei verfügbar, ansonsten einmal mit dem Datenschutz sprechen. Inhaltlich: Für Einzelpersonen ist es wichtig, die Aufgaben immer mehr dahin zu entwickeln, dass die Top-Stärken häufig zur Geltung kommen. Für Führungskräfte ist es hilfreich, die Topstärken von MitarbeiterInnen zu kennen. Die Menschen fühlen sich dann mehr gesehen, Stichworte: Respekt und Wertschätzung. Man kann die gemeinsamen Testergebnisse auch zur Teamentwicklung nutzen.

Folie 29: Wir versuchen in einem Team schon länger, eine "Wall of Fame" zu etablieren. Leider macht das Team nicht wirklich mit - findet keine Zeit, sieht den Sinn nicht, etc. Wir wollen aber auch nicht vorschreiben, das zu tun (und auch nicht zwangsläufig, wie). Wie kommen wir hier zu einer intrinsischen Motivation?

Bitte die Selbstbestimmtheit beachten, also keinen Prozess daraus machen. Intensiv „das Warum“ erklären und dann eher einladen als vorschreiben. Zudem schauen, wie sich das Ganze bestmöglich organisch in den Alltag einfügen lässt, sodass es nicht als zusätzliche Aufgaben empfunden wird.

Motivation ist aber auch in den Generationen anders gelagert.

Das ist aus wissenschaftlicher Perspektive tatsächlich eher "Schablonendenken" als Fakt. Hier in diesem Beitrag wird das gut erklärt: <https://www.uni-leipzig.de/newsdetail/artikel/arbeitspsychologe-es-gibt-keine-generationsunterschiede-2018-06-06>.