

Sona Sherratt • Roger Delves

Survival-Kit

FÜR MANAGER



**Schnelle Lösungen für die
50 größten Herausforderungen**

WILEY

Sona Sherratt und Roger Delves

Survival-Kit für Manager

**Schnelle Lösungen für die
50 größten Herausforderungen**

Übersetzt von
Ursula Bischoff

WILEY

WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA

1. Auflage 2015

Alle Bücher von Wiley-VCH werden sorgfältig erarbeitet.
Dennoch übernehmen Autoren, Herausgeber und Verlag in
keinem
Fall, einschließlich des vorliegenden Werkes, für die
Richtigkeit von Angaben, Hinweisen
und Ratschlägen sowie für eventuelle Druckfehler
irgendeine Haftung.

© 2015 Wiley-VCH Verlag & Co. KGaA, Boschstr. 12, 69469
Weinheim, Germany

Alle Rechte, insbesondere die der Übersetzung in andere
Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieses Buches darf ohne
schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form –
durch Photokopie, Mikroverfilmung oder irgendein anderes
Verfahren – reproduziert oder in eine von Maschinen,
insbesondere von Datenverarbeitungsmaschinen,
verwendbare Sprache übertragen oder übersetzt werden.
Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen, Handelsnamen
oder sonstigen Kennzeichen in diesem Buch berechtigt nicht
zu der Annahme, dass diese von jedermann frei benutzt
werden dürfen. Vielmehr kann es sich auch dann um
eingetragene Warenzeichen oder sonstige gesetzlich
geschützte Kennzeichen handeln, wenn sie nicht eigens als
solche markiert sind.

Die englische Originalausgabe des Buches erschien 2014
unter dem Titel *The Top 50 Management Dilemmas* bei
Pearson Education Limited, Edinburgh Gate, Harlow CM20
2JE, United Kingdom

© Sona Sherratt and Roger Delves (print and electronic)

This translation of The Top 50 Dilemmas 1/e Edition is
published by arrangement with Pearson Education Limited.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese
Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Umschlaggestaltung: Torge Stoffers Graphik-Design,
Leipzig

Satz: inmedialo Digital- und Printmedien UG, Plankstadt

Print ISBN: 978-3-527-50841-9

epub ISBN: 978-3-527-69867-7

mobi ISBN: 978-3-527-69868-4

*Für David, der stets glaubt. Und für Jess, Sophie und Arabella;
mögen eure Hände für immer verschränkt sein.
Für C und die drei magischen Affen - meine Quelle der Inspiration*

Inhaltsverzeichnis

Einführung

Teil I PROBLEME MIT EINZELPERSONEN

Geringe Motivation

Mangel an Selbstvertrauen

Feedbackresistenz

Kompetenzdefizit

Unethisches Verhalten

Mutmaßliche Respektlosigkeit

**Leistungsanforderungen mit hohem
Wartungsbedarf**

Persönliche Turbulenzen

Schwierige und heikle Gespräche

Delegieren und loslassen

Dominanzverhalten

Hitzköpfiges oder starrsinniges Verhalten

Teil II PROBLEME MIT TEAMS

Leistungsschwache Teams

Mangel an Vertrauen

Angst vor Konflikten

Verantwortungsscheue Teams

Vorzugsbehandlung

Silomentalität

Leitung einer virtuellen Arbeitsgruppe

Stagnierende Besprechungen

Kursänderungen in Meetings

Teil III PROBLEME MIT EXTERNEN

INTERESSENGRUPPEN

Unrealistische Erwartungen

Hinhaltenmanöver und mangelnde Reaktionsbereitschaft

Bevormundender oder überheblicher Arbeitsstil

Ständig wechselnde Parameter

Unternehmenszusammenschlüsse oder Akquisitionen

Teil IV PROBLEME RUND UM KONFLIKTE

Konfliktscheu

Emotionsloses Verhalten

Emotionale Überreaktionen

Konkurrenzdenken

Passiv-aggressives Verhalten

Teil V PROBLEME MIT VERÄNDERUNGEN

**Verdeckter Widerstand gegen
Veränderungen**

**Offener Widerstand gegen
Veränderungen**

Leugnen

**Mitarbeiter, die sich auf ihren
Lorbeeren ausruhen**

**Der Erhalt einer hochdynamischen
Veränderungskultur**

Teil VI PROBLEME MIT MACHT, POLITIK UND EINFLUSS IM UNTERNEHMEN

**Eingeschränkter Zugang zu
Stakeholdern**

**Personal Branding: Der Aufbau einer
persönlichen Marke**

Entscheidungen herbeiführen

Politische Manöver

Führung von unten nach oben oder auf gleicher Ebene

Mikromanagement

Obstruktionspolitik

Teil VII PROBLEME FÜR SIE SELBST

Reaktion auf schwieriges Feedback

Wissenslücken

Der Umgang mit den eigenen Fehlern und Fehlentscheidungen

Qualifikationsdefizite

Die Einsamkeit an der Spitze der Führungshierarchie

Zweifel an Ihrer Autorität oder Kompetenz

Die Bitte um Gehaltserhöhung oder Beförderung

Die Autoren

Stichwortverzeichnis

Einführung

Jeder Manager kennt aus eigener Erfahrung Situationen, in denen er das Gefühl hat, in einem Labyrinth gefangen zu sein, ohne einen Leitfaden, der ihm den Weg weist. In diesem Buch finden Sie konkrete Fragen und Ideen, die als Orientierungshilfe dienen, um den richtigen Kurs einzuschlagen.

Während des vergangenen Jahrzehnts hat sich unser Leben zunehmend verdichtet. Die Aktivitäten, denen wir nachgehen, scheinen immer weniger Zeit in Anspruch zu nehmen. Statt Briefe zu schreiben, sind wir dazu übergegangen, Nachrichten per E-Mail, SMS oder Twitter in Umlauf zu bringen. Und wir erwarten unverzüglich Antworten.

Im Gegensatz dazu ist die Welt der Unternehmen immer komplexer und zwiespältiger geworden. Der Bedarf an Führungskräften, die unterschiedliche Perspektiven und Meinungen auf einen Nenner bringen können, ist größer als jemals zuvor, doch sie stehen unter einem gewaltigen Zeitdruck. Aufgrund des randvollen Terminkalenders fehlt ihnen die Muße, Hunderte von Fachbüchern durchzuarbeiten, bevor sie eine Entscheidung treffen. Sie legen Wert auf Antworten und Problemlösungen, die ihnen helfen, von einem Punkt der Tagesordnung zum nächsten überzugehen, und zwar *sofort*.

In der Ashridge Business School sehen wir uns häufig Führungskräften gegenüber, die festgefahrene Situationen voranbringen müssen. Sie brauchen gute, anregende Ideen, mit denen sich echte Fortschritte erzielen lassen. Ideen, die sich im Führungsalltag umsetzen lassen. Die Konzepte, die in diesem Buch vorgestellt werden, sind nicht nur pragmatisch, sondern auch vertrauensbildend.

Angesichts von Widerstand oder Trägheit im Unternehmen neigen viele Manager dazu, sich an den Status quo zu klammern und immer wieder zu althergebrachten Führungsinstrumenten zu greifen (zum Beispiel Anordnung von oben oder Überredungskunst, obwohl beides keine Wirkung zeitigt). Dieses Buch ergänzt Ihr Handwerkszeug: Es ermöglicht Ihnen, Alternativen zu erproben, wenn ein bestimmter Ansatz fehlschlägt, und situationsspezifisch zu führen.

Natürlich ist die Auswahl der Themen und Problemstellungen in diesem Buch rein persönlich. Unsere Wahl basiert auf den Herausforderungen, die uns in Ashridge von den Teilnehmern der offenen und firmenspezifischen Qualifikationsprogramme, bei der Schulung von Gruppen und Einzelpersonen oder in der Zusammenarbeit mit Klienten im Rahmen von Workshops geschildert werden, die praxisorientiert und auf das reale Arbeitsleben von Teams und Einzelpersonen zugeschnitten sind. Wir hoffen daher, Ihnen nützliche und umsetzbare Empfehlungen bieten zu können, auch wenn Sie vielleicht andere Begriffe oder Beschreibungen gewählt hätten.

Es ist außerdem möglich, dass ein Dilemma, mit dem Sie zu kämpfen haben, unerwähnt geblieben ist, aber wir hoffen dennoch, dass Sie bei genauerem Hinsehen Tipps finden, die dazu beitragen, Ihr spezifisches Problem in Angriff zu nehmen und zu lösen.

Wir möchten an dieser Stelle allen Personen danken, die uns im Laufe unserer Lehrtätigkeit an der Ashridge Business School begegnet sind, und unseren Kollegen, von denen wir fortwährend lernen. Wir hoffen, dass wir aufmerksam zugehört haben und dass dieses Buch für unsere Leser genauso hilfreich sein möge, wie unsere Kollegen und Programmteilnehmer es für uns waren.

Teil I PROBLEME MIT EINZELPERSONEN

Teams bestehen aus einzelnen Mitgliedern, und die Fähigkeit, auf individueller Ebene zu führen, das heißt, Herausforderungen auf der zwischenmenschlichen Ebene zu bewältigen, kennzeichnet den kompetenten Manager. Dieses Kapitel enthält Tipps für Führungskräfte, denen der Umgang mit einem persönlich geprägten Dilemma schwerfällt.

Zu den weitverbreiteten Managementproblemen gehören oft diejenigen, die sich auf die Wünsche und Bedürfnisse einzelner Teammitglieder beziehen. Diese individuellen Verhaltensprobleme lassen sich häufig auf Situationen zurückführen, in denen sich Mitarbeiter lieber mit aufgabenspezifischen Schwierigkeiten als mit Themen befassen, bei denen es um Gefühle in Bezug auf sie selbst oder andere geht.

Ein erfolgreicher Manager ist imstande, Mitarbeiterprobleme sowohl zu erkennen als auch in den Griff zu bekommen. Ein Mangel an Motivation, Vertrauen oder Kompetenz kann sich als Ballast für den Rest des Teams oder den gesamten Arbeitsbereich erweisen. Wenn Sie als Führungskraft das Problem nicht erkennen oder beseitigen können, sind Sie für die Leistungsminderung genauso verantwortlich wie der betreffende Mitarbeiter. Sobald Ihre Vorgesetzten merken, dass Sie unfähig sind, Probleme wie diese zu lösen, wird Ihr Manko zur Karrierebremse – deshalb lohnt sich die Mühe, genau zu verstehen, wie sie beschaffen sind, wie Sie für Abhilfe sorgen können und wie Sie Ihre Strategien optimal umsetzen.

Gleichermaßen kann es sich ein Manager in unserer heutigen Zeit nicht leisten, Probleme zu ignorieren, die einen Mangel an ethischem Verhalten oder Wertschätzung gegenüber der Kultur oder Arbeitsweise eines Teams beinhalten. Wie sehr schnell klar wird, bekommen Teams und Organisationen genau die Kultur, die sie verdienen; wenn Sie als Führungskraft versuchen, ethischen Verstößen oder Wertschätzungsproblemen auf den Grund zu gehen, sind Sie besser gerüstet, damit umzugehen und Ihrem Team bei der Leistungsoptimierung zu helfen.

Jede Führungskraft sollte in der Lage sein, schwierige Gespräche zu führen. Gleich ob es dabei um private Turbulenzen, das Bedürfnis nach mehr Aufmerksamkeit oder unannehmbares oder störendes Verhalten von Mitarbeitern geht -, Sie müssen diesen verbalen Austausch, der eine Herausforderung darstellen kann, anstoßen oder darauf reagieren. Unfähigkeit auf diesem Gebiet weist ebenfalls darauf hin, dass eine wichtige Führungskompetenz fehlt.

Geringe Motivation

Sie haben bemerkt, dass es einem Ihrer Mitarbeiter an Motivation zu mangeln scheint. Sie machen sich Sorgen, dass sich dieses Defizit auf seine Leistung auswirken und auch die Leistung Ihres Teams beeinträchtigen könnte, wenn Sie dem Problem keine Beachtung schenken.

PROBLEMANALYSE

Als Erstes sollten Sie in Betracht ziehen, ob es sich um ein neues Mitglied in Ihrem Team oder Ihrer Organisation handelt oder um einen langjährigen Mitarbeiter, der früher durchaus motiviert war.

Bei einem neuen Mitarbeiter:

- Scheint der Neuzugang gut in das Team integriert zu sein? Hat sich das Team Zeit genommen, ihn willkommen zu heißen? Gab es aufseiten der Organisation ein offizielles Einführungsprogramm? Ersetzt der Neuankömmling einen beliebten Kollegen?
- Wie gut kennen Sie das neue Teammitglied? Was wissen Sie beispielsweise über seine persönlichen Werthaltungen? Oder über seine persönlichen Lebensumstände?
- Haben Sie eine Vorstellung von seinen Bestrebungen? Stellt die Versetzung in Ihr Team in seinen Augen eine Chance oder ein Ausweichmanöver dar? Was zählt mehr für ihn: ein ausgewogenes Berufs- und Privatleben oder der berufliche Aufstieg?
- Versteht und teilt der neue Mitarbeiter die Unternehmensvision? Kennt er die Zielsetzungen des Teams? Weiß er, wie sie sich in die übergeordneten Unternehmensziele einfügen und welche Rolle er bei der Realisierung der Teamziele spielt?
- Wäre es möglich, dass ein Diversitätsproblem vorliegt?

Bei einem langjährigen Mitarbeiter, der früher motiviert schien:

- Hat sich in seinem Arbeitsleben etwas verändert? Muss er sich auf neue Arbeitsplatzanforderungen oder Teammitglieder einstellen? Wurde er bei einer Beförderung, bei der Zuweisung eines bestimmten Aufgabenbereichs im Unternehmen oder bei einem bestimmten Projekt innerhalb des Teams übergangen?
- Als Erstes sollten Sie feststellen, ob eine persönliche Veränderung den Motivationsmangel verursacht haben könnte; der nächste Schritt besteht darin, gemeinsam mit dem Mitarbeiter die Auswirkungen dieser Veränderung auszuloten: Kommen sie kurzfristig oder langfristig zum Tragen?
- Gab es unlängst beträchtliche Neuausrichtungen innerhalb der Unternehmenskultur - zum Beispiel einen Firmenzusammenschluss oder eine größere Initiative rund um Strukturen oder Arbeitsverfahren? Können Sie den Übergang für diesen Mitarbeiter erleichtern?
- Besteht die Möglichkeit, den Arbeitsbereich des Mitarbeiters zu beleben oder ihm eine spezifische Aufgabe zuzuweisen, die seine Motivation anzukurbeln verspricht?

AKTIONSIDEEN

Bei einem neuen Teammitglied:

Überprüfen Sie, ob der Mitarbeiter gut integriert ist

Werfen Sie einen Blick auf offensichtliche Faktoren wie Alter, Geschlecht, ethnische Zugehörigkeit und kultureller Hintergrund. Fühlt sich der Mitarbeiter als Außenseiter oder isoliert aufgrund dieser Zuordnungen? Denken Sie daran, dass es außerdem zahlreiche subtilere Formen der Vielfalt gibt. Sexuelle, religiöse oder politische Orientierung, tief verankerte kulturspezifische Verhaltensweisen, flexible

Arbeitszeiten oder Teilzeitregelungen und die Rücksichtnahme auf berufstätige Mütter können potenzielle Quellen der Unstimmigkeiten sein. Dazu kommt, dass manche Mitarbeiter stark ausgeprägte Arbeitspräferenzen haben, die sich nicht mit der eingeführten Arbeitsweise des Teams decken. Jede Abweichung von der Norm kann Konflikte auslösen. Ihre Aufgabe als Führungskraft besteht darin, eine Kultur zu schaffen, die Mitarbeiter ermutigt, Unterschiede wertzuschätzen, statt sich dadurch bedroht zu fühlen.

Geben Sie dem Mitarbeiter das Gefühl, Teil des Teams zu sein

Neue Mitarbeiter finden es oft schwierig, sich in ein bestehendes Team einzufügen, da das Beziehungsnetz bereits engmaschig geknüpft ist. Der Neuzugang kann eine merkliche Veränderung in der Ausrichtung oder im Fokus des Teams repräsentieren und somit als Bedrohung betrachtet werden. Als Führungskraft müssen Sie ihn also gezielt in das Team integrieren. In Büchern finden sich zahlreiche Anregungen zum Aufbau von Teams. Auch die Personalverantwortlichen in Ihrem Unternehmen sind vermutlich in der Lage, praktische Unterstützung anzubieten. Im Allgemeinen gilt: Je besser sich die Teammitglieder kennen, desto besser die Arbeitsbeziehungen, die sie knüpfen, und die Teamleistung.

Helfen Sie den Mitgliedern Ihres Teams, einander zu verstehen

Wenn ein Projekt komplex und langfristig ist, sollten Sie als Erstes dafür sorgen, dass sich die Teammitglieder untereinander gut kennen. Sprechen Sie offen über Vorlieben und Abneigungen, Werte, Einstellungen und Präferenzen, denn das fördert Wertschätzung und Verständnis. Wenn neue Mitarbeiter in ein bestehendes

Team eingefügt werden, zahlt es sich in besonderem Maß aus, Zeit in die Entwicklung guter Arbeitsbeziehungen zu investieren.

Unterschiede wertschätzen

Sie sollten auch die persönlichen Lebensumstände und die Situation des neuen Teammitglieds kennen. Denken Sie an die zeitlichen Anforderungen, die damit verbunden sein könnten. Welche Auswirkungen haben sie auf das Team? Möglicherweise müssen Sie bereits im Vorfeld gemeinsam mit dem Mitarbeiter entscheiden, wie Sie mit Ausnahmesituationen umgehen wollen, beispielsweise der gelegentlichen Notwendigkeit, Überstunden zu machen.

Wenn die Einstellung des Mitarbeiters nicht den ethischen Grundsätzen des Teams entspricht, sind Konflikte geradezu vorprogrammiert. Die Folge kann ein Motivationsverlust einzelner Mitglieder oder der gesamten Arbeitsgruppe sein. Solche Kalamitäten lassen sich vermeiden, wenn Sie die Satzung und Leistungsstandards des Teams mit dem Mitarbeiter durchsprechen und ihn auf diese Linie einschwören. Menschen sehen sich oft dem legitimen Anspruch gegenüber, ihre Arbeit an einem bestimmten Muster auszurichten. Wichtig ist, sich zu vergewissern, dass der Beitrag des Mitarbeiters zur Aufgabenstellung des Teams angemessen ist und gewürdigt wird. Wer aufgrund eines langen Heimwegs seinen Arbeitsplatz bereits um 16 Uhr verlassen muss, kann dennoch mit dem Team in Verbindung bleiben, zum Beispiel telefonisch während der Fahrt oder per Computer, sobald er zu Hause ist.

Die Aufgabenstellung klären

Langfristige und kurzfristige Ziele müssen klar definiert und hundertprozentig verstanden werden, um ein hohes Leistungsniveau zu gewährleisten. Falls Sie zu der Schlussfolgerung gelangen, dass der neue Mitarbeiter seine

eigene Aufgabenstellung und deren Beitrag zu den Team- oder Unternehmenszielen nicht vollumfänglich verstanden hat, sollte der erste Schritt darin bestehen, für Klarheit zu sorgen.

Alle Teams entwickeln eine bestimmte Kultur auf der Grundlage der »gängigen Arbeitsmethoden«. Wenn das Team Wert auf eine extrovertierte Haltung legt, der neue Mitarbeiter jedoch introvertiert ist, fühlt er sich möglicherweise unwohl, was seine Motivation beeinträchtigt. Haben Sie den Verdacht, dass hier eine mangelnde Übereinstimmung vorliegt, sollten Sie die Personalverantwortlichen in Ihrer Organisation um Unterstützung beim Einsatz teambasierter psychometrischer Instrumente bitten, die dazu beitragen, die Fähigkeiten und Arbeitsmethoden der Neuzugänge in Ihren Reihen zu würdigen und wertzuschätzen.

Falls es sich um ein langjähriges Teammitglied handelt, dessen Motivation zu wünschen übrig lässt, stehen Ihnen ebenfalls verschiedene Optionen zur Verfügung.

Veränderungen auf den Grund gehen

Sprechen Sie mit Ihrem Mitarbeiter, wenn Sie feststellen, dass Veränderungen am Arbeitsplatz eingetreten sind, die einen Motivationsverlust bewirkt haben könnten. Möglicherweise müssen Sie sich auf einen Aktionsplan oder ein Entwicklungsprogramm verständigen, um das Problem in den Griff zu bekommen, und die Motivation schrittweise wieder aufzubauen.

Wurde die emotionale Energie verlagert?

Denken Sie auch darüber nach, ob Veränderungen in der Privatsphäre stattgefunden haben, die sich auf Ihren Mitarbeiter auswirken könnten. Nicht alle Menschen verkraften nachhaltige persönliche Veränderungen, ohne dass die Arbeit darunter leidet. Viele dieser Umbrüche sind

negativ, doch auch positive Veränderungen (beispielsweise die Geburt eines Kindes oder Heirat) können die Motivation beeinträchtigen, weil sich die emotionale Energie verlagert hat.

Ist der Umgang mit Veränderungen unangemessen?

In vielen Organisationen nimmt das Tempo des Wandels zu. Die Mitarbeiter müssen sich innerhalb kürzester Zeit an immer neue Veränderungen auf technologischem, strukturellem oder verfahrenstechnischem Gebiet anpassen. Falls ihnen die Umstellung schwerfällt, wie bei vielen der Fall, fahren sie ihre Aktivitäten erst einmal einen Schritt zurück, was Sie als Motivationsverlust werten. Es ist Ihre Aufgabe, sicherzustellen, dass Ihre Mitarbeiter das Gefühl haben, gehört und unterstützt zu werden. Sie brauchen das nötige Rüstzeug, um den Wandel zu bewältigen, sowohl auf emotionaler Ebene als auch mithilfe neuer Fähigkeiten und Fertigkeiten.

Klammern sich Ihre Mitarbeiter an den Status quo?

Manchmal klammern sich Mitarbeiter an die vermeintlich »gute alte Zeit«, widersetzen sich dem Wandel und den Anforderungen, den er an sie stellt. Das gilt vor allem, wenn die Veränderungen von oben aufoktroiert wurden. Auch hier sollten Sie mit jedem einzelnen Mitarbeiter ein offenes Gespräch führen, damit die wahren Gründe für den Motivationsmangel aufgedeckt werden. Ihr Team muss die Optionen kennen, die Ihnen im Rahmen der Personalpolitik Ihres Unternehmens zur Verfügung stehen. Vielleicht können Sie Brücken für den Übergang bauen, beispielsweise mit flexibler Arbeitszeit, einer kurzfristigen Teilzeitbeschäftigung oder Mitarbeiterunterstützungsprogrammen.

Das Engagement stärken

Oft vergessen Manager, die ihre eigene Tätigkeit zutiefst befriedigend finden, dass nicht jedes Teammitglied seine Aufgaben mit dem gleichen Enthusiasmus verrichtet. Menschen langweilen sich, sei es, weil sie ihren Job schon zu lange verrichten oder weil sie feststellen, dass ihre Karriere stagniert. Solche Mitarbeiter haben häufig damit zu kämpfen, ihre Motivation aufrechtzuerhalten, und gehen ihren Aufgaben rein mechanisch nach. Es ist wichtig, sie daran zu erinnern, dass es Mindeststandards für die Einsatz- und Leistungsbereitschaft gibt, die erfüllt werden müssen. Andernfalls könnten Sie gezwungen sein, eine schwierige Entscheidung zu treffen: Sind Sie bereit, den Mitarbeiter weiterhin mitzutragen, oder sind Sie gezwungen (und in der Lage), sich von ihm zu trennen?

Mangel an Selbstvertrauen

Einer Ihrer Mitarbeiter scheint wenig Selbstvertrauen zu besitzen, was seine eigenen Fähigkeiten betrifft. Er zögert, Herausforderungen anzunehmen, die aus Ihrer Sicht seinem Entwicklungs- und Kompetenzniveau entsprechen; darüber hinaus bringt er sich zu wenig in sein Team ein und macht beispielsweise nur selten Anstalten, sich an Gruppendiskussionen zu beteiligen.

PROBLEMANALYSE

- Haben Sie das Gefühl, den Mitarbeiter gut genug zu kennen, um sich ein Urteil zu bilden? In welcher Beziehung stehen Sie zu ihm? Falls es sich um einen neuen Mitarbeiter handelt: Wie viel wissen Sie über seine Vorgeschichte?
- Ist dieses Verhalten neu oder mangelte es dem Mitarbeiter schon immer an Selbstvertrauen? Falls es neu ist: Hat sich irgendetwas in seinem Arbeitsumfeld geändert, beispielsweise die Zusammensetzung des Teams oder die Aufgabenstellung? Hat es nachhaltige Veränderungen in der Organisationsstruktur oder in bestimmten Arbeitsverfahren gegeben? Wissen oder vermuten Sie, dass außerhalb der Arbeit Veränderungen stattgefunden haben?
- Ist Selbstvertrauen ein kritischer Faktor im aktuellen Aufgabenbereich oder für die künftige Entwicklung des Mitarbeiters? Könnte sich das Defizit als Hindernis für Sie oder ihn erweisen?
- Und schließlich: Welche Art von Kultur haben Sie innerhalb Ihres Teams festgeschrieben? Fördert oder untergräbt sie das Selbstvertrauen?

AKTIONSIDEEN

Selbstvertrauen beginnt im Kopf

Frauen neigen dazu, Probleme zunächst auf der intrinsischen Ebene zu erkunden (sie stellen sich zuerst selbst in Frage, wenn etwas schief läuft), während Männer extrinsisch »gepolt« sind (sie halten zuerst nach Ursachen außerhalb der persönlichen Sphäre Ausschau, bevor sie diese bei sich selbst suchen). Das heißt nicht, dass es Frauen im Gegensatz zu Männern an Selbstvertrauen mangelt, sondern dass Männer und Frauen Selbstvertrauen auf andere Weise zum Ausdruck bringen.

Verständigen Sie sich mit Ihrem Mitarbeiter darauf, dass es ein Problem gibt

Sie sollten ihm die spezifischen Verhaltensweisen, die Ihnen aufgefallen sind, und die möglichen Auswirkungen auf Ihr Team genau erklären. Manche Mitarbeiter wollen nicht zur Kenntnis nehmen, dass es ein Problem gibt, oder sind sich ihres Verhaltens nicht bewusst.

Sorgen Sie dafür, dass ihm »ein Licht aufgeht«

Wenn dem Mitarbeiter nicht bewusst ist, dass es ihm an Selbstvertrauen mangelt, kann schon ein einfacher Hinweis bewirken, dass ihm »ein Licht aufgeht«. In unseren Schulungsprogrammen in Ashridge betonen wir, dass sich ein sachliches, einfühlsames Feedback »genau richtig« anfühlen und zu nachhaltigen Verhaltensänderungen führen kann. Sobald man sich darauf geeinigt hat, dass ein Problem besteht, das in Angriff genommen werden muss, können Sie Ihrem Mitarbeiter bei der Ursachenforschung helfen: Liegt es am mangelnden Vertrauen in die fachliche Kompetenz (technische Fähigkeiten, Vertrautheit mit Unternehmensprozessen, Kenntnis von Rechtsvorschriften, Verständnis der Marktdynamik) oder an mangelndem Selbstvertrauen (Minderwertigkeitskomplexe, Unsicherheit im Umgang mit unternehmenspolitischen Gepflogenheiten,

fehlendes Geschick im sozialen Miteinander oder Schwierigkeiten, sich durch die Unternehmenskultur zu lavieren)? Wenn der Mangel an Selbstvertrauen von einem Kompetenzdefizit herrührt, können Sie dazu beitragen, interne oder externe Entwicklungschancen zu ermitteln. Seien Sie kreativ, wenn Sie Ausschau danach halten.

Interne und externe Entwicklungschancen anbieten

Zu den externen Entwicklungschancen können aufgabenspezifische Workshops, vorübergehende Personalüberlassungen, handlungsorientierte Lerngruppen oder eine berufsbegleitende Qualifikation gehören. Einige Branchen verfügen außerdem über eigene Netzwerke oder Benchmarking-Gruppen; oft bieten auch Klienten oder Kundenunternehmen, die an einem Projekt beteiligt sind, Hospitationen oder kurzfristige Praktika an. Alle diese Maßnahmen tragen zum Aufbau individueller Fähigkeiten bei.

Interne Entwicklungschancen könnten das Angebot umfassen, dem Mitarbeiter einen Experten zur Seite zu stellen, der den Wissenstransfer in der Praxis beaufsichtigt, einen Mentor zu suchen, der gravierende Wissenslücken zu schließen hilft, einen Arbeitsplatzwechsel nach dem Rotationsverfahren vorzunehmen, der ihm ermöglicht, sich mit verschiedenen Aspekten der Arbeitsaufgabe vertraut zu machen, oder einen »sachkundigen Freund und Helfer« zu bestimmen, an den er sich mit Fragen und Ideen wenden kann.

Falls das mangelnde Selbstvertrauen auf Probleme mit der Selbstwahrnehmung zurückzuführen ist, gibt es andere Optionen. Sie könnten einen Coach einschalten, einen Platz in einem Selbstentwicklungsprogramm oder die Teilnahme an einem psychometrischen Test (Fragebogen) anbieten, um ein professionelles Feedback zu erhalten. Einige ziehen es vor, ihr Wissen durch die Lektüre von Fachbüchern zu

vervollständigen, und finden Literaturempfehlungen hilfreich. Oft profitieren Mitarbeiter allein durch die Zeit, die Sie investieren, um sie zu unterstützen.

Selbstvertrauen aufbauen

Selbstvertrauen ist eine ebenso kurzlebige wie zerbrechliche Eigenschaft. Veränderungen, denen Sie vielleicht keine große Bedeutung beimessen, können das Selbstvertrauen eines Mitarbeiters untergraben, der sich ihnen unmittelbar gegenüber sieht. Eine Veränderung der Arbeitsaufgaben, der Wiedereinstieg ins Berufsleben nach einem Mutterschaftsurlaub, zwischenmenschliche Konflikte und Strukturwandel mögen auf den ersten Blick nicht bedrohlich erscheinen, können aber das Selbstvertrauen der direkt Beteiligten oder Betroffenen leicht erschüttern.

Überlegen Sie, ob Sie in Ihrem Team eine Hochleistungskultur mit einem hohen Maß an Unterstützung zur Bewältigung hochgradiger Herausforderungen geschaffen haben. Es ist wichtig für das Selbstvertrauen jedes einzelnen Mitarbeiters, dass diese Kultur sowohl positiv als auch beständig ist. Praktizieren Sie, was Sie predigen! Negative Rückmeldungen werden wesentlich nachhaltiger verinnerlicht und erinnert als positive. Geben Sie also so oft wie möglich ein sachbezogenes, positives Feedback und achten Sie darauf, wann und wie Sie unerlässliche negative Rückmeldungen äußern.

Leugnen

Falls Ihr Mitarbeiter sich weigert, das Problem zur Kenntnis zu nehmen, das Sie sehen, stehen Ihnen verschiedene Möglichkeiten offen.

Manche leugnen, dass ihr Verhalten ein Problem darstellt, weil sie sich als Einzelkämpfer sehen; sie argumentieren, dass sie genug Selbstvertrauen besitzen, aber von Natur aus stiller und verschlossener sind. Es gilt also, zwischen

sichtbarem Selbstvertrauen und verborgener, innerer Stärke zu unterscheiden. Man sollte andere nicht anhand der eigenen Verhaltenspräferenzen beurteilen.

Menschen, die Selbstvertrauen besitzen, es aber nicht zeigen, können das harmonische Zusammenwirken des Teams unbewusst stören. Wenn die Präferenzen Ihres Mitarbeiters negative Auswirkungen auf Ihre Truppe haben, sollten Sie Optionen erkunden und festlegen, die für alle Beteiligten annehmbar sind und dem Betreffenden helfen, einen positiven Beitrag zu leisten. Wenn es sich beispielsweise um einen introvertierten Menschen handelt, der Zeit zum Nachdenken braucht, sollten Sie dafür sorgen, dass Tagesordnungen, Informationsmaterial und dergleichen dem Team schon vor einer Besprechung vorliegen. Sie könnten auch eine objektive dritte Partei einschalten, die (bei gegenseitigem Einverständnis) als Beobachter fungiert und Rückmeldungen liefert. Diese Aufgabe sollte jemand übernehmen, den Sie beide wertschätzen.