

## Monatsbrief November 2004 antros consulting, beat brühlhart

### Informationen, Gedanken und Ideen für Führungskräfte

---

#### Mitarbeiterqualifikation – das peinliche Ritual (Gedankensplitter zu einer heimtückischen Motivationsfalle)

In den nächsten Wochen werden, einem Ritual gleich, Millionen von Mitarbeitern von ihren Chefs qualifiziert. Schließlich ist es Ende Jahr und zudem steht es so im Qm-Handbuch. Wie stöhnte doch vorhin ein Chef am Telefon: "...und die Mitarbeiter muss ich auch noch qualifizieren". Ob das so wohl gut geht?

Keine Frage. Qualifikation muss sein. Sie ist nicht anderes, als die Gegenüberstellung von SOLL und IST und die Feststellung allfälliger Abweichungen. Das bedeutet:

Qualifikation setzt Standards voraus.

Und das ist bereits der erste Stolperstein. Wenn Mitarbeiter nach Kriterien, welche nur im Kopf des Chefs vorhanden sind, qualifiziert werden, werden sie abqualifiziert, disqualifiziert und demotiviert. Faire Qualifikation bedeutet, dass alle Beteiligten im Voraus haargenau wissen, nach welchen Standards beurteilt wird. Frage: Wenn ich jetzt Ihre Mitarbeiter anrufen und sie nach den für sie geltenden Qualifikationsstandards fragen würde, welche Antworten würde ich wohl erhalten?

Qualifikation ist jeden Tag

Die institutionalisierten Qualifikationsgespräche sind zwar gut gemeint, bringen aber selten etwas. Denn *Qualifikation ist jeden Tag* und ist primäre Führungsaufgabe. Qualifikation darf doch nicht als Pflichtübung in der Hektik der Vorweihnachtstage - in denen, entgegen guter Vorsätze, Jahr für Jahr noch alles, was man geschoben hat, aufgearbeitet werden soll – stattfinden. Seien wir doch mal ehrlich: was da in der Adventszeit als Qualifikation hochgejubelt wird, ist doch nichts anderes als ein Lohngespräch. Bei allem Palaver über Leistungsbeurteilung geht es letztlich nur um eins: die Mitarbeiter erwarten mehr Geld ( - oder arbeiten bei Ihnen etwa welche, die weniger wollen? -) und der Chef muss seine (Lohn)Kosten im Griff haben. Punkt.

Ihr Mitarbeiter kann sich selbst nie so sehen, wie Sie ihn sehen

Solange es sich um messbare Qualifikationsstandards wie Umsatz, Kosten etc. handelt, ist es recht einfach zu (be)urteilen. Anders verhält es sich mit den nicht messbaren (weichen) Faktoren und Leistungen. Gerade sie sind es, die für den Unternehmenserfolg meist matchentscheidend sind. Sie haben mit Einstellung, Freude an der Arbeit, Identifikation, Verhalten etc. zu tun.

Wie sie qualifiziert werden? Nachstehend das Schema:

- Charakter, mentale Verfassung des Mitarbeiters
- + Umwelt (u.A. auch das Verhalten des Chefs)
- = *Verhalten des Mitarbeiters*
- + Wahrnehmung des Chefs
- + Vorstellungen des Chefs
- + Bewertung des Chefs
- = **Urteil des Chefs über den Mitarbeiter**

Damit sind wir beim nächsten Stolperstein. Wir nehmen den andern nicht wahr wie er ist, sondern so, wie *wir selber* sind. Und das funktioniert so: Beim Wahrnehmen und Beurteilen sind wir immer am Selektionieren. So selektionieren wir Elemente (aus dem Verhalten) des andern und vergleichen sie - auch wieder selektiv - mit den eigenen Vorstellungen, Erfahrungen und Prägungen. Wir erschaffen den andern geradezu. Und weil wir glauben, dass wir objektiv sind und die „Wahrheit“ sehen, finden wir uns immer wieder in der Illusion: „Das sieht doch jedes Kind“, oder „Das muss der andere doch auch so sehen“. Kann er aber nicht. Sonst wäre er ja Sie.

Deshalb ist bei der Besprechung weicher Qualifikationskriterien äußerste Vorsicht und vor allem Ehrlichkeit geboten, soll das Gespräch nicht in die Demotivation enden. Sätze wie „in meinen Augen ist....“, oder „ich sehe das ganz subjektiv so, ...“ oder auch „meiner ganz persönlichen Meinung/Wahrnehmung nach ist....“. helfen schon viel, unnötig wertvolles Porzellan zu zerschlagen.

### Die Masche der Selbstbeurteilung

In letzter Zeit ist die Selbstbeurteilung in Mode gekommen: der Mitarbeiter soll sich selber qualifizieren und bespricht seine Ergebnisse anschliessend mit seinem Chef, der ihn seinerseits vorher qualifiziert hat. Das kommt zunächst sehr demokratisch daher und erweckt den Anschein eines kooperativen Führungsstils. Im Grunde genommen ist es aber perfid, zumal in den meisten Fällen der Chef das Interpretationsmonopol für sich in Anspruch nimmt.

Was soll denn der Mitarbeiter hinschreiben? Soll er sich selbst kasteien in der Hoffnung, dass erhöht wird, wer sich selbst erniedrigt? Soll er sich selber loben um dann vom Chef heruntergepunktet zu werden?

Man glaubt mit Hilfe der Selbstbeurteilung auf demokratischem Weg der „Wahrheit“ näher zu kommen. Eine Illusion. So wie der Chef es sieht, so sieht er es. Und das gleiche gilt für den Mitarbeiter. Beide Urteile sind weder richtig noch falsch. Das ist alles.

### Die Alternative

Glücklicherweise ist die Zeit der „Schwarzbücher“ in denen Chefs die „geschossenen Böcke“ ihrer Mitarbeiter feinsäuberlich festhalten um sie ihnen vor Weihnachten unter die Nase zu reiben zwar noch nicht ganz vorbei, aber immerhin im Ablaufen. Der nächste Schritt ist jetzt notwendig:

die radikale Abschaffung der peinlichen Qualifikationsrituale Ende Jahr.

Was wir in den Unternehmen benötigen sind selbständige, eigenverantwortliche, flexible, überzeugte, hochmotivierte, kreative und querdenkende Mitarbeiter. Und die kriegt man durch zeitlich versetzte und durch den Griff ins bürokratische Zeughaus zum Papiertiger hochstilisierte Qualifiziererei nie und nimmer.

Natürlich will der Mitarbeiter wissen, wo er steht. Aber doch nicht einmal im Jahr. Was wir brauchen sind

klare Standards und jeweils *sofortiger* Feedback, Ehrlichkeit und Offenheit im Umgang miteinander, Respekt, Vertrauen und gegenseitige Wertschätzung – jeden Tag.

Dann könnte vor Weihnachten ein wirkliches *Gespräch* zwischen Mitarbeiter und Chef stattfinden, ein Gedankenaustausch, aber vor allen Dingen auch *Zukunftsperspektive*. Und vielleicht könnte auch noch die Erkenntnis aufkommen: hej, wir brauchen einander. Das wäre doch die beste Qualifikation, oder nicht?

<b>Aktuelle Seminare</b>		
<b>a) öffentliche</b>	<b>Leadership</b>	<b>13./14. Januar 2005</b>
	<b>Leadership II</b>	<b>3./4. Februar 2005</b>
<p><b>NEU ab Januar 2005: Der befreite Verkäufer</b> – erfolgreich verkaufen jenseits hemmender Techniken. Erfolgreiche Verkäufer sind erfolgreich, weil sie sich nicht an die standardisierten Verkaufstechniken halten und sich jenseits der „Verkaufsregeln“ bewegen. Es gibt im Leben eines Verkäufers nur eine einzige Methode, die funktioniert: seine eigene.</p>		
<b>b) Inhouse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mehr Effizienz und Effektivität</li> <li>▪ Mitarbeiterpower – erfolgreiche, motivierte MitarbeiterInnen</li> <li>▪ <b>NEU ab Januar 2005 „Leiter werden, Leiter bleiben“</b> Entwicklung und Anwendung der Führungsfähigkeiten für mittlere und untere Kader.</li> </ul>	
<b>Vorträge</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ „Die wichtigsten Elemente des Unternehmenserfolgs“ 24.1.2005            Vaduz/FL</li> </ul>	

### **LEITER WERDEN, LEITER BLEIBEN**

Es sind die mittleren und unteren Kader, welche die Pläne und Strategien „von oben“ umsetzen müssen, sei es in der Produktion, im Marketing oder im Backoffice. Nebst fachlicher Kompetenz benötigen sie ein hohes Maß an Führungsfähigkeit. Nur so können sie ihrer Aufgabe gerecht werden und zusammen mit ihren Teams positive Resultate und Ziele erreichen.

Leiter werden, Leiter bleiben ist ein nachhaltiges Entwicklungsprogramm, welches nicht nur Wissen vermittelt sondern dessen Anwendung und Umsetzung in der Unternehmung gewährleistet. Verlangen Sie jetzt weitere Informationen bei [info@antros.ch](mailto:info@antros.ch)

Ich wünsche Ihnen eine erfolgreiche Zeit - und bis zum nächsten Mal.

Beat Brülhart  
antros consulting  
ch - 3186 düdingen

+4126 493 41 52 / +4179 445 88 37 [info@antros.ch](mailto:info@antros.ch) [www.antros.ch](http://www.antros.ch) <<http://www.antros.ch/>>