



I love my Job

«Ich liebe meine Tätigkeit» – wie viele Mitarbeitende können hinter diesem Satz ein klares «Ja» setzen? Förderung und Motivation der Mitarbeitenden sind Aufgaben der Führungspersonen. Dabei gibt es zwischen zeit- und kostenintensiv bis einfach und intuitiv verschiedene Möglichkeiten.

■ Von Angela Taverna

Mitarbeitende werden unterschiedlich an Unternehmen gebunden. Die Identifikation erreicht man grob gesehen über **monetäre** und/oder **non-monetäre** Faktoren. Zu den monetären Faktoren zählen Lohnpolitik, Karriereperspektiven, Marktposition des Unternehmens etc. Die häufigsten non-monetären Faktoren wie die Beziehung zu den Kolleginnen und Kollegen, Unternehmensphilosophie und Wertschätzung werden genauso oft genannt. Der Kern der Motivation und Identifikation ist und bleibt die eigentliche Tätigkeit. Darin will man aufgehen, sich beweisen und verbessern können; kurz: sich persönlich und professionell entwickeln (siehe auch September-Ausgabe 2019 «Machen Sie schon, was Sie wollen?»).

Stolpersteine in der betrieblichen Entwicklung

Die üblichste Möglichkeit, Mitarbeitende zu binden und zu entwickeln, liegt in der **Zielvereinbarung in den regelmässigen Mitarbeitergesprächen**. In den Beurteilungsgesprächen werden sowohl Teamziele als auch persönliche Ziele festgelegt, die messbar und spezifisch sind. Einige Unternehmen legen auch Verhaltens- oder Aktionsziele fest, die individuell verfolgt werden. Allerdings verhält es sich mit diesen Zielen jeweils wie mit den Vorsätzen zum neuen Jahr: **Wenn es niemand kontrolliert, kann es auch nicht beurteilt werden**. Diese Ziele im Verhalten oder in den Aktionen werden ohne klare, nachvollziehbare Indikatoren formuliert – «offener kommunizieren».

Ein häufiger Impuls in Unternehmen ist das **Weiterbildungsbudget pro Abteilung oder pro Person**. Dieses wird dann in externe oder interne Schulungen investiert mit dem Ziel, die Mitarbeitenden gezielter auf bestehende oder neue Aufgaben vorzubereiten. In diesem Zusammenhang entscheidet in den meisten



Fällen die Führungsperson, wer an den Fortbildungen teilnehmen darf.

Die **gelebte Kultur und Toleranz gegenüber Fehlern und Nichtwissen** in der Abteilung und im weiteren Sinne auch in der Organisation ist ein massgeblicher Faktor in der Förderung und Bindung von Mitarbeitenden ans Unternehmen. Denkhaltungen wie «das haben wir schon immer so gemacht» und «es steht aber so geschrieben, also machen wir das nicht anders» sind natürliche Entwicklungshemmer. Treten trotz allen Prozessbeschrieben doch noch Intoleranzen oder gar Fehler auf, werden diese entweder unter den Teppich gekehrt oder mit Fingern auf die Verursacher gezeigt.

Keep it simple and smart

Verhaltens- und Aktionsziele können in wenigen Schritten greifbar und konkret formuliert werden. Verwenden Sie hierzu die **Aktionstreppe**. Formulieren Sie ein Aktionsziel entlang den drei Stufen:

- Stufe 1: Was setzt du in den nächsten **3 Tagen** direkt um? Und wie erkennt das dein Umfeld?
- Stufe 2: Was passiert in den nächsten **3 Wochen**? Wie wirst du dich dabei fühlen? Welche Erfolge hast du bis dahin schon erzielt?

- Stufe 3: Wo stehst du in **3 Monaten**? Wie beschreibst du dein Verhalten dann? Wie merken das die Menschen um dich herum?

Neben den aufwändigen internen und externen Fortbildungen lässt sich auch mit weniger Aufwand voneinander und miteinander lernen in Organisationen. Neben dem entwicklungsorientierten Feedback (siehe Ausgabe Oktober 2021) können Mitarbeitende in **Hospitationen** und **Visitationen** voneinander lernen. Hospitationen und Visitationen kennzeichnen sich dadurch, dass Mitarbeitende sich gegenseitig in ihren Tätigkeiten besuchen und sich zu gezielten Punkten Feedback geben bzw. Prozesse dadurch überdenken oder umgestalten.

Best Practices oder **Lessons Learned** sind interne Anlässe, an denen gelungene oder misslungene Projekte vorgestellt werden, aus denen man wertvolle Ansätze für die künftige Arbeit bezieht. Ob nun Visitationen oder Lessons Learned: Voneinander und miteinander lernen will institutionalisiert werden und konzeptionell begleitet sein.

Lernen in Organisationen basiert auf der Denkhaltung des **Double Loops** nach Chris Argyris und Donald A. Schön. Darin werden Fehler oder Intoleranzen genutzt, sowohl die Prozesse und Strategien (Single Loop) als auch die Leitwerte (Double Loop) in einem Unternehmen zu prüfen und zu hinterfragen. Fehler werden nicht primär vermieden, sondern als Hinweise verstanden, Prozesse, Strategien und Haltungen ins Verhältnis zu den herrschenden Rahmenbedingungen und Herausforderungen zu setzen und gegebenenfalls zu verändern.

Bindung und Identifikation ans Unternehmen geschieht im wahrsten und ureigensten Sinn des Wortes «MIT-ARBEIT», also durch Mitgestalten, Mitdenken, Mitwirken, Mitreden und Mitleben im Unternehmen.



AUTORIN

Angela Taverna, Supervisorin Coach & Organisationsberaterin bso, MAS Adult & Professional Education PH LU, Inhaberin der Caleidoscoop GmbH.

Sie begleitet öffentliche und private Organisationen, Führungspersonen und Lerncoachs in der Reflexion und Entwicklung. Organisations- und Didaktikdesigns konzipiert sie ressourcenorientiert.