

Mitarbeiterentwicklung

# Damit das Team nicht zur Belastung wird

Wenn das Unternehmen wächst und irgendwann die Mittel da sind, um weitere Mitarbeiter einzustellen, ist das ein wichtiger Meilenstein. Es kann jedoch passieren, dass die erhoffte Entlastung irgendwann ausbleibt und das Team stattdessen zur Belastung mutiert.

› Marloes Göke

«Wieso habe ich eigentlich ein Team, wenn ich trotzdem alles selber machen muss?» «Denkt hier wirklich keiner mit?» Wem solche Gedanken kommen, dem geht es wie vielen, die sich von ihrem Team Entlastung erhofft hatten, sich jetzt jedoch stärker belastet fühlen als vorher. Sie sind beim Teamaufbau wahrscheinlich in einen der fünf häufigsten Fehler getappt.

## Fehler im Teamaufbau

Der Fachkräftemangel und Zeitdruck führen dazu, dass die Entscheidung für eine Person manchmal zu schnell gefällt wird. Der Wunsch nach Entlastung ist gross und die Horrorszenarien der Medien zur aktuellen Arbeitsmarktsituation haben bei vielen Unternehmensinhabern zur Resignation geführt. Zudem wird im Auswahlverfahren häufig ausschliesslich die fachliche Eignung geprüft und die persönliche Komponente vernachlässigt.

## Die Auswahl der falschen Bewerber

Sie wollen Ihr Unternehmen präsentieren und Ihnen ist wichtig, dass der Bewerber versteht, was Sie suchen? Das ist verständlich, nehmen Sie sich im Kennen-

lerngespräch dennoch zurück. Reduzieren Sie Ihren Redeanteil auf maximal 50 besser noch 30 Prozent. Warum? Alles, was Sie selber sagen, wissen Sie bereits.

Ein Kennenlerngespräch soll dem Zweck dienen, den Bewerber kennenzulernen und zu prüfen, ob er zu Ihrem Unternehmen passt und zwar fachlich wie persönlich. Die fachliche Qualifikation zu prüfen, ist dabei die leichtere Aufgabe und funktioniert in aller Regel auch gut. Viel wichtiger ist jedoch die persönliche Passung. Fachliche Defizite können Sie nachschulen. Passt die Person jedoch von ihren Werten und Einstellungen nicht zu Ihnen, Ihrem Unternehmen oder Ihrem Team, führt das früher oder später zu Spannungen und Unzufriedenheit.

Legen Sie Ihren Fokus also darauf, die Person persönlich kennenzulernen. Dafür kann es sinnvoll sein, den Kennenlernprozess in zwei Phasen aufzuteilen, dann ist es leichter den Fokus zu halten. In Phase 1 steht das Kennenlernen der Person im Vordergrund. In Phase 2 klären Sie alle offenen Fragen aus Phase 1 und prüfen die fachlichen Qualifikationen.

Um die Personen kennenzulernen, ist es notwendig, etwas über die Person zu

erfahren und hierfür muss sie sprechen. Ein einfaches Mittel, dies zu erreichen, sind offene Fragen, die etwas über die Person und Ihre Werte aussagen. Folgende Fragen können hilfreich sein:

- › Was brauchen Sie, um motiviert und eigenständig arbeiten zu können?
- › Wie stellen Sie sich das ideale Team vor, in dem Sie arbeiten möchten?
- › Wie stellen Sie sich Ihren idealen Arbeitstag vor?
- › Was hat Sie an unserem Jobangebot am meisten angesprochen?
- › Welche Werte sind Ihnen im Arbeitskontext besonders wichtig?
- › Was dürften wir hier auf keinen Fall machen?

Und wichtig: Hören Sie wirklich zu. Notieren Sie sich Ihre Fragen und lassen Sie die Person erst aussprechen. Im Anschluss an das Gespräch nehmen Sie sich noch ein paar Minuten und reflektieren das Gespräch. Beachten Sie dabei insbesondere Ihr Bauchgefühl:

- › Was hat Sie begeistert?
- › Wo nehmen Sie eine positive Zustimmung wahr?
- › Wo melden sich Widerstände?
- › Was fühlt sich nicht stimmig an?

Halten Sie insbesondere die kritischen Dinge fest und klären Sie diese in Phase zwei.

### **Der Onboarding-Prozess fehlt**

Wenn ein neues Teammitglied gefunden wurde, wird es vielfach den Kollegen überlassen, die Person einzuarbeiten. Grundsätzlich kann das auch gut funktionieren. Voraussetzung ist, dass diese wissen, was Ihnen wichtig ist. Andernfalls wird das weitergegeben, was das Team für wichtig hält.

Investieren Sie ein wenig Zeit und definieren Sie einen Schritt-für-Schritt-Plan, um neue Teammitglieder ins Unternehmen einzuführen. Überlegen Sie dazu, welche Werte und Grundsätze, welche Ziele und Unternehmensbesonderheiten Sie transportieren möchten. Fassen Sie alles zusammen, was Ihre «Unternehmens-DNA» ausmacht. Fixieren Sie ausserdem – idealerweise gemeinsam mit Ihrem Team – Ihre Standard-Prozesse und Abläufe schriftlich. Halten Sie alles in einem Unternehmenshandbuch fest.

Legen Sie zudem regelmässige Termine für eine kurze Reflexion mit der oder dem neuen Mitarbeiter fest. Der erste Termin sollte direkt am Ende des ersten Arbeitstages stattfinden. Dies signalisiert grosse Wertschätzung und Sie haben die Möglichkeit, sehr schnell gegenzusteuern, wenn etwas nicht so läuft, wie Sie es sich vorstellen.

### **Die Verantwortung wird nicht übergeben**

Im Tagesgeschäft fehlen oft sowohl Zeit als auch die geeigneten Führungsinstrumente, um eigenständiges und selbstbestimmtes Arbeiten und damit wirkliche Entlastung zu ermöglichen. Stattdessen muss noch mehr kontrolliert werden, damit es einigermassen so läuft, wie Sie es sich vorstellen.

Die Voraussetzung, um eigenständig arbeiten zu können, ist ein klarer Rahmen in dem sich die Person frei bewegen kann. Dazu gehören die bereits erwähnten Pro-



zesse und Abläufe. Zudem ist es ausschlaggebend, das Ziel der konkreten Stelle zu definieren. Denn erst wenn klar ist, wie das Ergebnis aussehen soll, kann die Person zielgerichtete Entscheidungen treffen und

Prioritäten setzen. Überlegen Sie sich also, wie der konkrete Auftrag dieser Person lautet und machen Sie klar, dass er oder sie die Verantwortung hat, diesen Auftrag zu erfüllen. Ihre Verantwortung ist es,

die Rahmenbedingung dafür zu schaffen und Ansprechpersonen für Rückfragen festzulegen. Diese Art der Verantwortungsdelegation ist ungemein effizient.

### Konflikte werden vermieden

Es ist völlig menschlich, unangenehme Dinge zu meiden. Im Führungskontext kann uns das jedoch grosse Probleme beschern. Wenn uns etwas auffällt, was nicht nach unseren Wünschen läuft, ist der erste Impuls oft, es «laufenzulassen» und es schönzureden: «So schlimm ist es ja auch wieder nicht.» Oder «Das war vielleicht eine Ausnahme, sonst klappt das ja.» Wir wollen aus einer Mücke keinen Elefanten machen und meinen, auf diese Weise die gute Stimmung zu schützen. Jedoch übersehen wir die Konsequenzen.

Wenn wir nicht korrigierend eingreifen, muss die Person annehmen, alles sei in bester Ordnung und handelt weiterhin auf diese Weise. Wir beobachten das, werden immer ungehaltener und irgendwann platzt uns der Kragen und wir reagieren über. Dann haben wir einen vermeidbaren Konflikt verursacht, der nicht immer wieder auszubügeln ist.

Sprechen Sie also die Dinge an, die Ihnen nicht gefallen, seien Sie noch so klein. Vielleicht war es ein Missverständnis, eine Ausnahme oder vielleicht haben Sie auch etwas falsch gedeutet. All dies können Sie in diesem Gespräch klären und zu diesem Zeitpunkt kann das ein ganz entspanntes und lockeres Gespräch sein, in dem Sie einfach schildern, was Sie beobachtet haben, was Ihnen daran nicht gefallen hat und fragen, wie es dazu kam. Dann hat die Person Gelegenheit, dazu Stellung zu nehmen. Dann kann sich alles entweder schnell auflösen oder Sie können sich darüber austauschen, warum es Ihnen wichtig ist, dass die Dinge auf eine bestimmte Art und Weise laufen.

### Der Fokus liegt auf Fehlern

Obwohl wir es vermeiden, Kritik anzusprechen, ist unser Fokus meistens auf die Dinge gerichtet, die nicht gut laufen. Und diese verzerrte Wahrnehmung –

die uns das Positive in einer Situation vergessen lässt – ist in stressigen Phasen noch stärker ausgeprägt. Das kann verheerend sein, denn Lob und Anerkennung für gute Leistung steigern nicht nur die Motivation und Leistungsbereitschaft, sondern stärken auch das Zusammengehörigkeitsgefühl und die Loyalität zum Unternehmen und Ihnen. Wir alle mögen Lob. Haben wir ein Lob erhalten, wollen wir dies erneut bestätigen und steigern somit unser Engagement.

Aufgrund unserer natürlichen Ausrichtung auf Fehler ist es also notwendig, unseren Fokus bewusst auf die positiven Dinge zu richten. Machen Sie es sich zur Gewohnheit, sich immer wieder selber daran zu erinnern, Ihren Fokus bewusst auch auf die positiven Dinge zu

richten und bestärken und loben Sie Ihr Team dafür.

Führung ist eine anspruchsvolle Aufgabe und soll auch Spass machen. Jedoch haben viele Selbstständige Teamführung nicht gelernt, was die Gefahr birgt, in die ein oder andere Führungsfalle zu laufen. Investieren Sie zukünftig etwas mehr Zeit, um sich selber und die Reaktionen Ihres Team regelmässig zu reflektieren. Das Gute an Führung ist, dass Sie sehr schnell eine Reaktion auf Ihr Tun erhalten, mit dem Sie prüfen können, ob es erfolgreich oder eher weniger erfolgreich war. Dann können Sie gegebenenfalls gegensteuern. Hilfreich kann es sein, sich bei der Ausbildung der eigenen Führungskompetenzen professionell begleiten zu lassen. <<



### Literatur



#### Selbstständigkeit ohne Selbstaufgabe Wie Unternehmerinnen und Unternehmer effizienter und zufriedener werden

Marloes Göke  
Haufe Verlag, 2023  
228 Seiten, CHF 39.60  
ISBN: 978-3-648-16745-8



### Porträt



#### Marloes Göke Beraterin

Als Unternehmensberaterin mit betriebswirtschaftlichem und psychologischem Studium unterstützt Marloes Göke inhabergeführte Unternehmen und Selbstständige dabei, sich stärker zu professionalisieren – mit dem Ziel, ein selbstbestimmtes und erfolgreiches Unternehmen und Privatleben zu führen. Zu ihren Klienten gehören Unternehmen deutschlandweit.



### Kontakt

mail@marloes-goeke.de  
www.marloes-goeke.de