

Vitalität mit Lernen und Performance verbinden

FÜHRUNGSKRÄFTE SIND IN ERSTER LINIE SCHAFFER VON VORAUSSETZUNG. Dafür müssen *Selbstgestaltungsräume ermöglicht*, Informationen geteilt und Unhöflichkeiten minimiert werden. Zudem müssen die Führungskräfte eine rasche und konstruktive Rückmeldung über die Performance liefern.

VON JOHANN RISAK



JOHANN RISAK: »Führungskräfte ermöglichen ihren Mitarbeitern, über einen längeren Zeitraum zu lernen und zu wachsen.«

Zum Ausgangspunkt dieser Kolumne wurde der Beitrag von Gretchen Spreitzer und Christine Porath (2012)¹ über die Herbeiführung einer anhaltend überlegenen Performance der Person und des Unternehmens ausgewählt. Aufgrund ihrer Forschungsarbeit kamen beide zur Einsicht, dass durch Vitalität und Lernen Personen und Unternehmen, angeregt durch Führungskräfte, in den Bereich der Blüte (thriving) gebracht und über längere Zeiträume hinweg gehalten werden können.

Aus der Sicht des Autors sind Führungskräfte primär als Schaffer von Voraussetzungen, damit andere über längere Zeiträume hinweg erfolgreich lernen und wachsen können, anzusehen. Als Hebel für die Schaffung von diesbezüglichen Voraussetzungen identifizierten Spreitzer und Porath die folgenden vier:

- » Ermöglichen von Selbstgestaltungsräumen,
- » Teilen von Information,
- » Minimierung von Grobheiten und Unhöflichkeiten sowie
- » Feedback über die Performance.¹

Das Ermöglichen von Selbstgestaltungsräumen erlaubt Personen die Umsetzung von Gestaltungswünschen und ihres Gestaltungsdranges, mit welchen sie Unternehmen und deren Umfeld durch positive Ausstrahlung und Dynamik energetisieren können. Dadurch verbleibt es nicht nur bei der Erbringung von pflichtgemäßen Leistungen, sondern es werden im zunehmenden Ausmaß auch freiwillige Zusatzleistungen², zu denen auch in einem hohen Ausmaß das Lernen gehört, erbracht. Das Ermöglichen von Selbstgestaltungsräumen bleibt weitgehend wirkungslos, wenn es nicht von einem Teilen von Information begleitet wird. Über das Teilen von Information kann Vertrauen aufgebaut werden, welches erforderlich ist, damit Initiativen zur Steigerung der eigenen Performance und jener des Unternehmens ergriffen werden. Zur Ergreifung solcher Initiativen gehört zusätzlich eine gute Portion Mut. Geteilte Informationen ermöglichen das Begehen von neuen Wegen und verbessern die Selbsteinschätzung und die Bereitschaft zum Lernen.

Die Minimierung von Grobheiten und Unhöflichkeiten wirkt sich positiv auf die Stimmung, die Selbstmotivation, das Verhalten und die Bereitschaft zur Erbringung von freiwilligen Zusatzleistungen aus. Die Bedeutung der Stimmung für die Performance wird sehr oft von den Führungskräften unterschätzt.

Schließlich darf nicht vergessen werden, dass eine rasche und konstruktive Rückmeldung viel zum Lernen und zum Lebenssinn beitragen kann. Unterlassene Rückmeldungen haben ähnliche negative Wirkungen wie Unhöflichkeiten.

Aus einem positiven Zusammenwirken von Selbstgestaltungsraum, geteilter Information, Rücksichtnahme und Höflichkeit sowie rascher und konstruktiver Rückmeldung kann viel Positives bewirkt werden. Durch Unterlassungen kann in diesen vier Punkten vieles nachhaltig beschädigt werden. Die Arbeit mit diesen vier Punkten erfordert kaum Investitionen, aber viel persönliche Zeitzuwendung der Führungskräfte.

Wie gehen Sie und wie geht man in Ihrem Unternehmen mit diesen vier Punkten chancenverbessernd oder risikoe erhöhend um?

¹ Spreitzer, G./Porath, C. (2012): Creating Sustainable Performance, in: Harvard Business Review, January-February, S. 93-99.

² Vgl. Chan Kim, W./Mauborgne, R. (2003): Fair Process: Managing in the Knowledge Economy, in: Harvard Business Review, January, S. 137-136, hier S. 135.