

Vertrauen als Basis des Human Managements (nachfolgend HM genannt):

Wie in meiner Einleitung beschrieben, geht es mir bei meinem Beratungs- und Arbeitsansatz um eine gesamtheitliche Betrachtung von Menschen und keineswegs um die Reduktion auf eine „Ressource“.

Ein sehr wesentlicher Faktor dieses HM-Ansatzes ist Vertrauen. Das Gegenteil ist Controlling und genau aus dieser letzteren Betrachtungsweise kam es zu dieser meiner Meinung nach Schieflage bei der Einschätzung von Menschen als Ressource. Bei den wirklich unzähligen Treffen mit unterschiedlichsten Managern von sehr unterschiedlichen Branchen und Größenordnungen, kam immer wieder das Thema Vertrauen in negativer Form auf den Tisch. „Mitarbeiter sind faul, unkooperativ und brauchen eine starke Führung, ...!“ Meist ist man auch ob der Beispiele kaum verlegen. Nun ganz einfach geantwortet: „Wie man in den Wald ruft, so ...!“ Gehe ich mit Misstrauen hinein, so wird sich dies spiegeln. Diese sehr knappe Antwort reicht mitunter um einen Nachdenkprozess in Gang zu bringen, zumindest bei manchen Managern, die konsequente Umsetzung allerdings gelingt nur sehr wenigen.

Noch dazu ist das Controlling ein meist ganz oben angesiedeltes Schnittstellenthema, welches man versucht über alle Bereiche eines Unternehmens zu legen. Dagegen ist nichts einzuwenden, sofern hier der „Faktor Mensch“ mit all seinen Eigenheiten und Eigenschaften gesehen wird. Nun werden manche aufhören weiter zu lesen, da dies eine Forderung ist, die kaum zu bewältigen scheint. Sollten Sie aber nicht, weil wenn Sie das Vertrauen Ihrer Mitarbeiter haben wollen, es wirklich bei Ihnen beginnt, dies einzuleiten, auch wenn es lange dauert und mit vielen Rückschlägen zu rechnen ist. Vertrauen ist ein unerhört hohes und vor allem emotionales Gut, welches schwer aufgebaut und schnell zerstört ist. Von einer absoluten Kontrolle kann man bei Menschen lediglich träumen, verwirklichen lässt sich diese nicht einmal in einer Diktatur, wie die Geschichte eindeutig aufzeigt.

Hier wird nicht von einer „Gutmenschtheorie“ gesprochen, sondern von eigenen Erfahrungen und der Menschheitsgeschichte. Natürlich gibt es auch sehr viele Negativbeispiele, wie manche Herrscher, ... erfolgreich waren, aber schaut man oft genau hin, so waren doch die Mehrheit der Herrscher, ... erfolgreicher, die trotz ihrer gottgegebenen Position Menschen das Gefühl gaben gebraucht zu werden und da sind wir bei einem ganz wesentlichen Aspekt des Vertrauens, nämlich sinnvoll zu sein.

Sinn im Zusammenhang mit Vertrauen:

Sinnhaftigkeit ist die Maxime des von Viktor Frankls (https://de.wikipedia.org/wiki/Logotherapie_und_Existenzanalyse) entwickelter Lehre der Logotherapie. Kurz gesagt: Menschen brauchen einen Sinn im Leben und dieser kann durchaus und sehr häufig in der Arbeit liegen. Dementsprechend fokussiert jede Person, welche ihren Sinn aus der Arbeit bezieht, alles darauf um als sinnhafter Mensch wahrgenommen zu werden, ergo als sinnvoller Mitarbeiter. Wird dies durch die Organisation, also letztlich durch das handelnde Management unterstrichen, wird diese Person sich entsprechend positiv entwickeln und weitaus mehr leisten, als Menschen, welche in ihrer Arbeit keinen Sinn erkennen und keine sie bestätigenden Sinngebungen erfahren. Ich denke dies klingt recht einleuchtend, weshalb ich zu einen anderen Aspekt des Vertrauens gehe:

Vertrauensgeprägte Kommunikation:

Bekanntlicher Weise ist Lob eines der Hauptmotivatoren für Mitarbeiter (<http://www.wirtschaftslexikon24.com/e/extrinsische-motivation/extrinsische-motivation.htm>).

Dieses wird aber aus meiner Beobachtung oft recht künstlich und somit nicht überzeugend gegeben. Es besteht ein himmelhoher Unterschied darin, ob ich etwas nur sage, oder auch meine. Meine ich das Lob auch, dann erzeugt dies bei meinem Gegenüber eine völlig andere Wirkung, als wenn ich es nur deshalb mache, weil ich es bei irgend einem Führungsseminar, ... gehört habe. Daher loben Sie, aber das Lob sollte einen realen Hintergrund haben. Damit treffen Sie wiederum die Sinnhaftigkeit jedes Einzelnen im positiven Sinne.

Lob ist aber nicht das einzige, um eine vertrauensvolle Kommunikation zustande zu bringen und auch nicht immer angebracht, nebenbei.

Kommunizieren Sie klar und vollständig! Nichts ist nerviger als wenn jeder Mitarbeiter zu Ihnen kommt und Sie fragt, was er/sie denn als nächstes erarbeiten soll. Sie haben oft Mitarbeiter um an diese Aufgaben zu delegieren und wenn Sie dies tun, dann müssen Sie diesen das Thema so umfassend erläutern, dass diese die Aufgabe auch richtig er- und auch bearbeiten können. Natürlich gibt es Mitarbeiter die eher unselbständiger arbeiten wollen/können und andere die weniger Anleitung wollen/benötigen. Auf dieses Thema gehe ich später ein. Jedenfalls sollte jeder Mitarbeiter wissen, was das Ziel und was die konkrete Aufgabe ist, um daran sinnvoll arbeiten zu können. Arbeiten die nicht als sinnvoll erachtet werden, werden zumeist nicht wirklich gerne und gut ausgeführt. Sofern diese Aufgaben in weiterer Folge durch entsprechend angemessenes Feedback nicht weiter verbessert werden, schleichen sich immer mehr strukturelle Problematiken, die nicht nur die Aufgabe selbst, sondern auch die Motivation jedes Einzelnen, als auch das beteiligte Team negativ beeinflussen.

Worüber kommunizieren Sie? Direkt lassen sich, je nach Größe nicht wirklich alle Themen und Mitarbeiter ansprechen. Oft sind auch weitere Organisationsschichten, wie das mittlere Management in die Kommunikation verwickelt, was wie bei der stillen Post, auch schief gehen kann.

Sofern mehrere Instanzen in die Kommunikation mit eingebunden sind, desto wichtiger ist es jeder Instanz etwas sinnvoll „Dazugepacktes“ mit zu kommunizieren. Nur so bleibt die Kette der sinnvollen Kommunikation aufrecht und wird nicht durch vielerlei Eigeninteresse ins Gegenteil umgekehrt. Klingt anstrengend, ist es anfangs auch, dann aber wird dieser Kommunikationsstil als wohltuend und klar empfunden und er führt viel eher zu sinnvollen und guten Ergebnissen, als wenn man danach permanent damit beschäftigt ist, nach zu justieren, weil eben nicht klar kommuniziert wurde, also eigentlich wesentlich mehr Aufwand bedeutet, als wenn die Botschaft sinnhaft und klar formuliert und kommuniziert wurde. Mir ist völlig klar, dass viele einwenden werden, dass sie dafür keine Zeit haben. Diesen sei geantwortet, dass dies einer Ihre Kernaufgaben ist und Sie sich mittel- bis langfristig viel Arbeit ersparen. Wie immer ist Arbeitersparnis oft mit anfänglichem Mehraufwand verbunden, siehe so manches Softwareprojekt. Natürlich ist es auch so, dass Sie nicht der einzige Faktor der Kommunikation einer Organisation sind, auch wenn Sie diese alleine leiten. Es gibt immer zahlreiche Einflussgrößen, wie Kunden, Lieferanten, Teams, andere Manager, die Allgemeinheit, andere externe Faktoren, Investoren, ... Nichts desto trotz kommen Sie mit einer klaren und sinnvollen Kommunikation am Weitesten, noch dazu wenn Sie diese mit Sinnvollem für jede beteiligte Instanz ausstatten.

Wie gehen Sie mit nicht in Ihrem Einfluss bestehender, oder auch sich entwickelnder Kommunikation um? Diese ist anhand der allgemein in Ihrer Organisation anerkannten und als sinnhaft empfundenen Zielsetzung (Vision, Mission und Werte) zu bewerten. Als schädlich wahrgenommene Kommunikation muss klar auf das erklärte Ziel eingegangen werden, welches aber nicht zu abgehoben und zu abstrakt formuliert werden darf. Dies sollte mit allen Stakeholdern sachlich abgehandelt werden, auch um eventuelle Anpassungen bei der internen Ausrichtung

voran zu treiben, aber auch um sich klar von schädlichen Botschaften zu distanzieren. Dies ist ein sehr eigenes strategisches Feld, welches ich hier nur leicht anreibe.

Es bleiben bei der Kommunikation immer noch die Medien der Kommunikation zu bewerten:

Die direkte Ansprache habe ich bereits oben dargestellt, aber es gibt in unserer Zeit ja auch andere Medien, wie Intranet, Mail und in vielen Organisationen noch einige mehr (Mitarbeiterzeitung, Aushang, Whatsappgruppen, ...).

Medien, abgesehen von der persönlichen Ansprache (ob direkt, oder per Telefon), ist bei sehr wichtigen Gesprächen angebracht, auch wenn dieser Weg oft zeitlich und energetisch als zu ineffizient betrachtet wird. Im Extremfall sind Kündigungen per Mail zugestellt und ohne persönliche Kommunikation darüber hinaus ein kommunikativer Supergau, da die betroffene Person damit sehr negativ aufgeladen sein wird, wie auch das eventuelle Team, die Organisation, die Vertrauen verliert, als auch die Öffentlichkeit, welche durch derlei Vorgehen ein eher negatives Image erhalten wird und bekanntlich sind Images sehr teuer zu errichten und schnell zu zerstören und hier habe ich nur einen sehr kleinen Ausschnitt aus den negativen Folgen von ungünstiger Kommunikation herausgenommen.

Per Mail eignen sich Inhalte, welche komplex und so wieder aufrufbar sein sollen und wenn es nicht um sehr essentielle Angelegenheiten geht. Organisationen, die sich alle alles per Mail ausrichten sind meist sehr durch Misstrauen geprägt, weil man eben alles dokumentieren will, um ja nicht ...! Also erachte ich die Kommunikation per Mail als durchaus zielführend, aber nicht als Allheilmittel. Whatsappgruppen sind teilweise ähnlich wie Mails zu betrachten, nur, dass sie eben einen Gruppe gleichberechtigt behandelt und nicht einzeln und oft salopper geschrieben wird. Dies gilt natürlich auch für eventuelle Social Media Kanäle, die formell, wie informell genutzt werden.

Per Intranet, oder Mitarbeiterzeitung, ... zu kommunizieren ist für eine andere Abstraktionsebene sinnvoll. Soziales, wie das Ankündigen eines Kegelabends, einer Weihnachtsfeier, ... und anderer sozialer Angelegenheiten sind hier gut aufgehoben, sofern diese Medien von der Mitarbeiterschaft akzeptiert und genutzt werden. Trotzdem muss man im Falle einer Mitarbeiterfeier jede Person gesondert einladen, da sich sonst viele herabgesetzt fühlen würden.

Via externer Medien zu kommunizieren, ohne die Mitarbeiterschaft vorher einbezogen zu haben ist ein weiterer Gau, der Spuren hinterlassen wird. Dies sollte unbedingt vermieden werden, wird aber nicht selten auch bei Blue Chips angewendet.

Den Faden der sinnhaften Kommunikation kann ich noch weiterspinnen, werde dies auch in späteren Artikeln tun. Hier aber wende ich mich weiteren Themen zu, welche ebenfalls beachtet werden sollten.

Fehlerkultur: Eine Frage: Geben Sie Fehler zu? Ich meine auch wirklich die, für welche Sie sich schämen? Glauben Sie, dass durch das Zugeben von Fehlern das Vertrauen sinkt? ... ?

All diese Fragen kann man nicht so einfach mit ja, oder nein beantworten, hoffe ich, da es wirklich auf die Situation und den Umstand ankommt. Fehler zuzugeben ist aber, sofern diese nicht zu gravierend sind, vertrauensbildend. In einem Unternehmen, in welchem keine Fehler passieren dürfen, ist meist auch eine sehr große Angespanntheit zu erkennen und niemand würde dort freiwillig Fehler eingestehen und so bleibt der notwendige Lernprozess meist aus. Genau den aber braucht eine Organisation, um voran zu kommen, um im Spiel zu bleiben und um sich zu

positionieren. Immer eingedenk dessen, dass viele Organisationen, nicht nur Unternehmen in einem zumindest nationalen Wettbewerb befinden. Wenn also das Management der Mitarbeiterschaft gegenüber Fehler eingesteht, erkennt man diese Manager eher als Menschen an, anstelle diese als Fremdkörper wahr zu nehmen und sie daher abzulehnen. Dies führt uns automatisch zur Vorbildfunktion des Managements.

Vorbildwirkung Management:

Diese Vorbildfunktion führt oft dazu, dass das Management sich überlastet fühlt, weil man erwartet, dass dieses als erstes kommt und als letztes geht. Eine rein zeitliche Betrachtung ist aber überhaupt nicht zielführend, im Gegensatz zum Geleisteten und daher sollten sich alle Manager einmal gründlich auch zeitlich hinterfragen. Wenn man mit der Mitarbeiterschaft offen und ehrlich kommuniziert, dann ist dies vorbildlich und so kann man andere WERTE etablieren als die zeitliche Komponente, die wirklich eher eine untergeordnete Rolle beim Managementenerfolg spielt. Man lebt diese WERTE vor und etabliert sie damit auch gleichzeitig. Es macht keinen Sinn Werte vorzugeben, die man nicht leben kann, oder will. Werte sind nach der Vision und der Mission das Fundament eines Unternehmens und Werte können letztlich nur durch Vorleben und gute Kommunikation etabliert und lebhaft gehalten werden. Wohl gemerkt es geht hier nicht um langläufige Werte der Gesellschaft, sondern um spezifische Werte hinsichtlich des Unternehmens, der Organisation, des Vereins, ... All die Punkte, die ich bisher erwähnte sind wesentlicher Bestandteil dieser Werte. So kann ich neben einer Fehlerkultur und einem klaren Kommunikationsstil, beispielsweise, auch eine Kultur des Umgangs miteinander etablieren und mich so eher auf das Vereinbarte verlassen, sprich VERTRAUEN!

Unterschiedliche Mitarbeitertypen: Selbständigkeit/unselbständiger, ...: Als NeuroHM-Berater, der ich bin, lege ich extrem viel Wert auf Emotionen. Die Neurowissenschaften haben durch funktionale Computertomographen schon länger bewiesen, dass wir Menschen, ob wir wollen oder nicht ziemlich emotionale Wesen sind. Man geht davon aus, dass bis zu 95% unserer Entscheidungen und dies egal in welchem Zusammenhang (ob beruflich, oder privat) rein emotional und sehr schnell gefällt werden. Die Schätzung von 95% ist noch dazu sehr konservativ angenommen. Dies bedeutet, dass wir auf die Emotionalität der Menschen in und um eine Organisation Rücksicht nehmen müssen, um weiter zu kommen. Entsprechend ist die hauptsächliche Aufgabe eines Managers mit Emotionen umzugehen und selten ist es die sachliche Ebene, die meist relativ klar ist und damit meist einfacher zu handhaben ist. Es sind die Ängste, die unterschiedlichen Betrachtungswinkel beispielsweise, wenn man sich kurz vor Augen führt, dass jeder Mensch anders ein noch so einfaches Objekt betrachtend wahrnimmt und dass es nicht einmal in diesem Zusammenhang eine objektive Sichtweise geben kann. Wir sind geprägt durch Erfahrungen, Wissensstände, Zugänge, aktuelle Emotionen, Einstellungen, Werte, ... und all das macht es sehr schwierig genau vorher sagen zu können, wie jemand mit den „einfachsten Situationen“ umgeht. Mit simpler Logik hat das meist nichts zu tun.

Hans-Georg Häusel hat sich aufgrund seiner neurowissenschaftlichen Kooperationen eine sehr simple emotionale Brücke gebaut, welche Menschen nach ihren Grundemotionen (dort Instruktionen genannt) einteilt und somit Hilfestellung bei einem so komplexen Wesen wie jeden Menschen liefert.

Diese Hilfestellung liegt in drei Grundemotionen, die wir alle in unterschiedlichem Masse besitzen: Sicherheit – Macht – Neugierde (alle etwas abgewandelt von seinem Modell)

Egal also was wir tun, wir tun es aus einen, oder der Mischung aus mehreren dieser drein Grundemotionen. Wir arbeiten, um Geld zu verdienen, also um Sicherheit zu gewinnen. Wir arbeiten um uns zu verwirklichen und weil wir damit unsere Stellung in der Gesellschaft aufzeigen. Also geht es uns hier um Macht und wir alle sind ziemlich neugierig und all diese Faktoren sind Teil des menschlichen Motors, der uns dort hin brachte, wo wir stehen. Nun werde ich das Modell nur rudimentär erläutern und aus meiner Interpretation ableiten.

Jemand dem Sicherheit sehr wichtig ist, braucht klare und abgegrenzte Aufgaben, erwartet viel Lob und eignet sich für Routinearbeiten eher als die beiden anderen Archetypen. Typisches Beispiel: Buchhalter. Man möge mir die Vereinfachung bitte verzeihen!

Jemand der sehr auf Macht ausgerichtet ist und dies ist nichts Negatives, braucht Prestige ob als Dienstfahrzeug oder durch allgemeine Anerkennung. Dieser benötigt weniger Lob, aber umso mehr Gestaltungsspielraum um seine Macht zu leben. Typisches Beispiel: Vertriebsmitarbeiter

Jemand der Neues braucht, um sich entfalten zu können, wird eher der „Neugierdsgruppe“ zugeordnet werden. Diesen zu begrenzen ist keine gute Idee, dafür ist er aber der Kreative der erwähnten Archetypen. Typisches Beispiel: Werbefachmann

Natürlich trifft man selten auf diese Archetypen, aber auch diese gibt es. Je nach Schwergewicht hinsichtlich dieser Grundemotionen, muss ich sehr unterschiedlich mit diesen Archetypen umgehen. Eventuell nimmt jemand dem Macht sehr wichtig ist, meine offene Fehlerkultur zum Anlass mich zu überholen, ...

Entsprechend empfehle ich Ihnen eine kleine und rudimentäre Typologie Ihrer Mitarbeiterschaft anzulegen und sich entsprechend dieser Typologie zu verhalten. Wie erwähnt, ist dies nur eine Betrachtungsweise und selbstverständlich nicht vollständig. Sie werden aber feststellen, dass Ihnen diese Typologie bei der Kommunikation helfen wird.

Employer Branding:

Als jemand der Employer Branding durch seinen Thinktank nicht unwesentlich mitentwickelt hat, erkläre ich Ihnen kurz was Employer Branding (kurz EB genannt) aus meiner Sicht bedeutet:

Wenn Sie Mitarbeiter suchen, oder auch haben, die schwer zu bekommen, oder zu halten sind und Sie auf diese angewiesen sind, dann empfiehlt es sich eine Art Arbeitgebermarke zu etablieren. Employer Branding im klassischen Sinne eben. Der Fokus liegt hier meiner Meinung nach nicht nur auf künftige Mitarbeiter und jene im Unternehmen, sondern auch auf der Allgemeinheit, da diese oft eine positive, wie negative Verstärkung des Zielimages vorantreiben können, nicht nur im ländlichen Raum. Konsequenter Weise endet diese Betrachtung nicht bei der Gestaltung von Anzeigen, sondern wird eine Gesamtveränderung im Umgang mit Mitarbeitern nach sich ziehen. Denn es macht wenig Sinn, etwas zu versprechen und es dann in der Praxis nicht einhalten zu können. Daher ist die Gesamte Führungskultur damit in Einklang zu bringen, bis hin zur Gestaltung von Arbeitsplätzen.

NeuroEmployerBranding©, welches ich entwickelte, geht von einer neurowissenschaftlichen Betrachtung von uns Menschen aus. Gemeinsam mit den Neurowissenschaftlichen Forschungskreis Berlin Brandenburg erarbeitete ich Ansätze, die teilweise in diesem Artikel aufzeigen, wie wir Menschen wirklich ticken und womit man uns Menschen interessieren und auch halten kann. Dies ist ein völliger Paradigmenwechsel im Zusammenhang mit dem Umgang von uns Menschen. Neben NeuroEmployerBranding©, entwickelte ich aus diesen völlig neuen

Erkenntnissen auch NeuroPersonalMarketing©, NeuroOrganisation©, NeuroFührung©, NeuroSINNMarketing© und NeuroInnovation©.

www.fluxuscon.com