



Olympische Perspektiven

2012 ist wiederum ein olympisches Jahr. Jetzt wo die Olympiade in Kürze beginnt, können wir uns dem Sog dieser sportlichen Wettkämpfe nicht entziehen. Welches Land fiebert da nicht mit den nationalen Stars mit, um möglichst viele Medaillen zu beklatschen? Was Olympia ja noch zusätzlich herausfordernd macht, ist die Tatsache, dass es eine Olympiade nur alle vier Jahre gibt und zudem nur der erste, zweite und dritte Rang zählt. Alles andere ist unwesentlich und historisch absolut unbedeutend.

Wettkampf, Leistung, Training, Fokussierung, Leidenschaft, Konzentration, Formaufbau, Durchhaltevermögen, Hartnäckigkeit, Ausdauer, Disziplin: Die Liste der Qualitäten, die im Zusammenhang mit einem Olympiasieg stehen,



ist auch im betrieblichen Umfeld bedeutungsvoll. So fordern ja viele Firmen in ihren Leitbildern mit „worldclass performance“ oder ähnlichen Wortschöpfungen Ihre Mitarbeiter und versuchen, sie hiermit anzusprechen.

Ranglisten von Mitarbeitern?

Vielleicht klingt es komisch oder gar abstrus, aber haben Sie auch schon eine Rangliste Ihrer Mitarbeiter gemacht? Diese Idee ist aus meiner Sicht gar nicht so abwegig, wenn man sie mit Bedacht durchführt.

Welcher Ihrer Mitarbeiter ist auf Rang 1 bezüglich Knowhow? Und welcher führt die Spitze im Kundenumgang an? Oder ist noch ein Dritter, der einsam die Rangliste der Teamplayer anführt, und somit auch eine wichtige Rolle ausübt? Je nach Kriterium (oder eben je nach Disziplin) wird möglicherweise ein anderer diese Rangliste anführen. Und jemand wird auch immer das Ende der Rangliste zieren. Eine Rangliste hat einen kategorischen Charakter, wo es keinen Platz für Zwischentöne gibt.

Interessant werden aus meiner Sicht die Ranglisten der Mitarbeiter nur über eine längere Zeit. Machen Sie also mal eine solche Rangliste und legen Sie sie beiseite. Dann wiederholen Sie die Aufgabe ein Jahr später und vergleichen Sie die Listen. Sie werden einiges feststellen: Sind die Mitarbeiter zuunterst auf Ihrer Rangliste nicht mehr da, neu eingesetzt oder an andere Arbeitsplätzen versetzt, wo ihre Fähigkeiten besser zum Tragen kommen? Oder hat sich gar nichts verändert? Worin hat sich Ihr neuer

Mitarbeiter entwickelt? Am Anfang konnte er bezüglich Knowhow die Rangliste unmöglich anführen. Aber hat er inzwischen einige Kollegen schon überholt? Alles diese Erkenntnisse zeigen Ihnen auf, wie sich der gesamte Personalkörper Ihrer Abteilung entwickelt. Diese Prozesse verlaufen so langsam, dass man sie häufig gar nicht wahrnimmt.

Veränderung über die Jahre

Genau aus diesem Grund hilft die Aufgabe ungemein, eine Rangreihenfolge der Mitarbeiter in den für Sie wichtigen Disziplinen zu erstellen. Dies bedeutet nicht, dass das Werkzeug eingesetzt werden soll, um die schwächsten Mitarbeiter auszusortieren oder zu entlassen. Die Argumente, die hinter diesen Einschätzungen stecken, sind bei jedem Entscheid mit zu berücksichtigen. Trotzdem bin ich der Meinung, dass solch plakative Instrumente über einen Zeitraum von z.B. fünf Jahren genau dokumentieren, was gegangen ist.

Konnten sich die Mitarbeiter so entwickeln wie erwartet? Was ist aus den „wenig besten“ fünf Mitarbeitern geschehen? Und was habe ich für die fünf besten Mitarbeiter unternommen? Sind die abgesprungen, weil sie nicht mehr gefordert waren, oder ziehen sie immer noch gleich wie früher? In einer vertieften Analyse erhalte ich mit wenig Aufwand auch eine Einschätzung meiner Führungsarbeit.

Das Harte an der Rangliste liegt in der Tatsache, dass immer jemand am Ende auftaucht. Und dies zeigt auch, dass ich als Führungskraft nie zurücklehnen kann. Eine Überprüfung der mir unterstellten Mitarbeiter ist jederzeit und immer wieder nötig, um eine stete, wenn auch nicht spektakuläre Verbesserung Schritt um Schritt zu erzeugen.

Im Sinne von Olympia möchte ich Ihnen Mut machen, Ihre Mitarbeiter in ihren wichtigsten Disziplinen auf die Rangreihen zu stellen, und dann nach einem längeren Zeitraum sich selber fragen: Habe ich meine Verantwortung wahrgenommen?

Leo Pfiffner, 2012

Als Führungskraft muss ich mich um meine Mitarbeiter kümmern. Ändert sich eine solche Rangliste nicht, dann heisst das, dass ich der Entwicklung der Mitarbeiter zu wenig Beachtung geschenkt habe.



Führen ist ein aktiver Prozess, der viel von Führungskräften abverlangt. Nur wenn ich die Mitarbeiter weiterbilde, ihnen neue Aufgaben gebe, sie an neue Herausforderungen herantühre oder sie so einsetze, dass ihre Stärken zum Tragen kommen, habe ich meine Verantwortung wahrgenommen. Rangreihenfolgen sind ein plakatives Feedbackinstrument, um zu erkennen, ob jemand mit seinen Leuten etwas gemacht hat, Weichen gestellt hat, Lösungen für seine Leute gesucht und umgesetzt hat usw. Wenn sich die Situation nach fünf Jahren gleich darstellt, dann hat ein Verantwortlicher seine Aufgabe vernachlässigt, egal in welcher Richtung sich das Team oder die einzelnen Mitglieder entwickelt haben.