

## „Da muß doch aus der Mannschaft mehr rauszuholen sein!“

Haben Sie inzwischen auch alle Möglichkeiten ausgeschöpft, Kostenstrukturen und Prozesse zu optimieren? Kennen Sie den Gedanken, daß trotzdem noch mehr Leistung mit der gleichen Mannschaft möglich sein müßte? Und beschleicht Sie dabei

auch das Gefühl, daß zu viele Mitarbeiter nur einen Teil ihrer Fähigkeiten nutzen?

Jeder weiß, daß weder gutes Zureden noch Druck wirklich weiterhelfen. Wie läßt sich also mehr Engagement erreichen?

### *Der vergebliche Versuch*

Meist setzen wir bei den **Mitarbeitern** an, um an ihnen etwas zu **verändern**. Erst nach wiederholten Versuchen merken wir, daß wir immer wieder scheitern. Motivationsprogramme und Incentives haben bestenfalls kurzfristige

Wirkung. Wenn man lange genug alle möglichen Varianten durchgespielt hat, kann man leicht zu dem Schluß kommen, daß Menschen grundsätzlich träge sind und Engagement einfach eine Ausnahmeerscheinung ist.

### *Die Lehre der Ausnahmen*

Betrachtet man diese Ausnahmen bei den Mitarbeitern genauer, wird deutlich, daß sie eine **Tätigkeit** gefunden haben, **die ihnen besonders gut liegt**, in der ihnen die Dinge quasi „zufliegen“ und in der sie schnell Erfolg erzielen können. Dort scheint der Schlüssel zu ihrem Engagement zu liegen.

Unternehmens von einer seiner wichtigsten Erkenntnisse aus seinem langen Arbeitsleben berichtet: „Irgendwann hab’ ich endlich begriffen, daß ich manche Dinge einfach nicht besonders gut kann. Dann hab’ ich dafür gesorgt, daß ich andere in meine Nähe hole, die auf diesen Gebieten viel besser sind als ich. Und plötzlich konnte ich viel entspannter, konzentrierter und im Ergebnis erfolgreicher arbeiten.“

In diesem Zusammenhang hat uns vor einiger Zeit der Inhaber und Eigentümer eines erfolgreichen

### *Die Quintessenz*

Der Weg zu besonderer Leistung liegt in der **richtigen Rollenaufteilung** – und die steht der gegenwärtigen Aufgabenverteilung oft im Weg. Bei erfolgreichen Fußballtrainern liegt ein Erfolgsrezept oft in der selben Erkenntnis: „Ich habe eine Mannschaft übernommen, in der jeder das gespielt hat, was er wollte, und daraus eine Mannschaft gemacht, in der jeder das spielt, was er am besten kann.“ Es kommt also darauf an, die Stelleninhalte so zu gestalten, dass die

individuellen Talente möglichst wirkungsvoll genutzt werden können.

**Hochleistungsteams** zeichnen sich im Sport wie in Unternehmen vor allem durch zwei Dinge aus:

- Die einzelnen Mitspieler haben Rollen, die genau zu ihrer **individuellen Talentstruktur** passen, und
- die verschiedenen Rollen im Team ergänzen einander zu einem **perfekten Zusammenspiel**.

## **Die neue Vorgehensweise**

Rollen sind nicht allein auf dem Papier organisierbar, sondern hängen stark von den beteiligten Personen und ihrem Zusammenspiel ab. Die richtige Rolle eines Außenstürmers im Fußball ist zum Beispiel wesentlich davon beeinflusst, ob der Mittelstürmer Teil der Angriffsreihe oder ein besonders talentierter Torjäger ist.

Das heißt, es kommt darauf an, **mit den Teammitgliedern** und ihren individuellen Talentschwerpunkten zu **beginnen**. Im zweiten Schritt geht es darum auf Basis der bestehenden Stellen, ein **ander ergänzende Rollen** der

Teammitglieder zu definieren.

Wenn z.B. ein Teammitglied ausscheidet, würde das folgendes bedeuten: Die Führungskraft erarbeitet zunächst ausgehend von den Talenten der Teammitglieder die Rollen neu und ermittelt erst dann, welche verbleibende Lücke wirklich neu besetzt werden soll. Das ist genau das Gegenteil der üblichen Vorgehensweise, nur von der offenen Stelle auszugehen. Dies verführt dazu, Mitarbeiter in die Stellen hinein „entwickeln“ zu wollen und darauf zu hoffen, daß das Zusammenspiel auch noch gelingt.

## **Der doppelte Vorteil**

Dieses Vorgehen, mit den Talenten zu beginnen und daraus sich ergänzende Rollen abzuleiten, schafft doppelte Vorteile: Wer im Bereich seines Talents arbeitet, **nutzt sein volles Leistungspotential**, ohne sich dabei zu überlasten. Wenn sich darüber hinaus die Rollen der Teammitglieder sinnvoll ergänzen, nutzt auch das Team sein gemeinsames Poten-

tial voll aus. – Und Sie haben das **volle Engagement!** Mit dem panlogos Performance Management erlernen Ihre Führungskräfte, die Talente von Mitarbeitern zu erkennen und geeignete Rollen für deren Einsatz zu finden. Im Ergebnis stellen Sie fest, daß wirklich „mehr rauszuholen“ war, aber überraschenderweise freiwillig, ohne mühevollen Anstrengung.

## **Das Erlebnis**

Einer unserer Kunden stellte dazu fest: *„Ich hab' die Bedeutung der individuellen Unterschiedlichkeit meiner Mitarbeiter für die gemeinsame Leistung bisher weder richtig erkannt, noch genutzt.“*

Nutzen Sie das **panlogos Performance Management** mit seinem Set an Führungsinstrumenten und Gesprächsstrukturen, die die Führungsarbeit revolutionieren.

---

Manches von dem, was Sie hier gelesen haben, versteht man in einem kurzen Gespräch besser. Nutzen Sie die Gelegenheit, Fragen zu diskutieren und Anwendungsideen zu besprechen – kontaktieren Sie uns.

Ihre panlogos Partner  
**panlogos.org**