

IN EIGENER SACHE:

Inspiriert von zahlreichen Rückmeldungen zur Liste "Meine Erfolge der letzten zwölf Monate" habe auch ich darüber nachgedacht, welche Erfolgsgeschichten ich denn so aufzuweisen hätte.

Erschreckenderweise ist mir nach jedem Punkt reflexartig ein "aber" in den Sinn gekommen. Das hat sich dann in etwa so abgespielt: Super, dass ich endlich die Renovierung meiner Homepage angegangen bin. ABER: den Xing-Auftritt müsste ich auch einmal machen. Endlich hatte ich den erledigt, war die Freude von kurzer Dauer, denn das nächste ABER folgte auf dem Fuß.

Etwas frustriert stelle ich nun fest, dass einem die längste Erfolgsliste wenig nützt, wenn man die Leistungen mit ABER wieder schmälert.

Wie der sprichwörtliche Esel wäre ich so beinahe im Dauertrott der Karotte hinterher getrabt, die da heißt: es ist noch nicht gut, vollständig oder schön genug.

Glücklicherweise bin ich gerade noch rechtzeitig über das Zauberwort WÜRDIGUNG gestolpert.

Das, was man geleistet hat, auch zu würdigen, macht nämlich nicht nur Erfolge ungleich freudvoller, sondern hilft auch - nicht verwunderlich - die Misserfolge leichter zu ertragen.

Was es am Misserfolg zu würdigen gibt? Immerhin hat man sich aufgemacht, hat etwas Neues probiert, hat eigene Grenzen gesprengt oder ist schlicht nicht am Misserfolg zugrunde gegangen.

Wenn all das keine Gründe zum Würdigen sind, dann weiß ich nicht.

Ihre

Nikoletta Zambelis

LESSONS LEARNED

Das Sprichwort "Aus Fehlern lernt man", mutiert zur leeren Worthölse, wenn das Lernen nicht strukturiert passieren darf.

In manchen Organisationen wird, wohl auch aus Zeitmangel, dem Lernen jedoch wenig Platz eingeräumt. Da passiert irgendwo ein Fehler, größer oder kleiner, und nachdem der Schuldige identifiziert ist, gibt es Sanktionen, größere oder kleinere. Manch wohlwollender Vorgesetzter oder Kollege setzt dem dann noch ein "Aus Fehlern lernt man" nach.

Doch nur im allerbesten Fall hat der Unglücksrabe gelernt, dass das so kein zweites Mal mehr funktionieren wird. Im durchschnittlichen bis schlechteren Normal-Fall erzeugt das fehlerhafte Ergebnis eher Überraschung ("Wie konnte das so ausgehen?"), Rechtfertigung ("Ich kann überhaupt nichts dafür") oder Angst ("Ich greife hier besser nichts mehr an"). Die Chancen, dass die Sache bei einem nächsten Mal besser läuft, erscheinen also eher gering.

Viel sinnvoller könnte es da doch sein, nach einem Patzer, aber auch nach einem Erfolg eine "Lessons Learned"-Sitzung einzuberufen, in der nicht die Suche nach den Schuldigen sondern vielmehr folgende zwei Fragen im Mittelpunkt stehen:

a) "Was waren die Erfolgsfaktoren, die wir uns für ein nächstes Mal unbedingt merken müssen?"

b) "Was hat das Unterfangen zum Kippen gebracht, und wie kann man das für ein nächstes Mal verhindern".

Konsequent umgesetzt und sinnvollerweise auch dokumentiert hat man so die besten Voraussetzungen geschaffen, um aus Fehlern tatsächlich lernen zu können.

Von diesem Sprichwort lassen sich Führungskräfte oft dazu verleiten, wichtige Themen erst gar nicht mit ihrem Team zu besprechen. Die Vorstellung, eine Riesen-Diskussion oder gar Konflikte würden ein Thema unerträglich verkomplizieren, trägt das ihre dazu bei, dass manche Entscheidung allein im stillen Kämmerchen getroffen wird.

Doch wer gar nicht fragt kann ebenso irren, auf jeden Fall bei Themen, die den Wohlfühlaspekt des Mitarbeiter-Alltags betreffen.

Ähnlich wie Uniformen stellt ein neuer Bürobelegungsplan einen solchen Aspekt dar, an dem man als Führungskraft nichts anderes kann als scheitern, so man ihn alleine ausheckt. Natürlich kostet die Fragerei und Diskussion mit allen Betroffenen Zeit und Nerven. Aber das Lamento nach erfolgter Übersiedelung erfordert zumindest denselben Aufwand und erzeugt zusätzlich auch noch schlechte Stimmung.

Intensive und ernst gemeinte Kommunikation mit allen Betroffenen, durchaus verbunden mit klaren Ansagen dazu, was verhandelbar ist, und was eben auch nicht, hilft nicht nur, künftiges Ungemach zu vermeiden, sondern greift auch wertschätzend das Bedürfnis nach einem angenehmen Arbeitsplatz und nach Mitgestaltung auf.

Und Hand aufs Herz, welche Führungskraft ließe sich kommentarlos übersiedeln, ohne die Möglichkeit, Einfluss auf Lärmbelastung, Bürokollegen oder die Größe der Topfpflanze nehmen zu dürfen.

Vor einiger Zeit durfte ich mich mit dem Leitbild einer Organisation befassen, deren Kunden Patienten sind. So war auch im Leitbild zu lesen, dass im Mittelpunkt allen Handelns der Patient stünde.

Weil ich neugierig bin und etwas Zeit hatte, spazierte ich durch die Gänge des Hauses und fand dort, wo man nur mehr Rohre vermutet, das Büro der Pflegedirektion - im Keller.

Nun mag der Keller, wenn Weinbau oder die Zucht von Champignons den Mittelpunkt allen Handelns darstellt, tatsächlich ein zentraler Ort des Unternehmens sein. Wenn allerdings ein geschriebenes Versprechen den Menschen ins Zentrum stellt, mutet es nicht nur seltsam an, das Büro jener Person, die eben dieses Zentrum zu verantworten hat, an den äußersten Rand zu legen.

Abgesehen davon, dass sich die Person - derart angesiedelt - schwerlich als zentral wichtige Funktion erleben kann, wird konsequenterweise auch ihr Denken und Handeln eher dezentral geprägt werden. Und ob sich PatientInnen und ihre Angehörigen "im Zentrum allen Handelns" fühlen, wenn die Leitung ihrer sie Pflegenden an den untersten Rand des Gebäudes verbannt wird, darf ebenfalls bezweifelt werden.

Zu guter Letzt könnte auch das Pflegepersonal, auf das das Leitbild schließlich leitend wirken soll, den Worten wenig Glauben schenken, und die zentrale Bedeutung ihres täglichen Tuns in den Tiefen eines Kellers aus dem Auge verlieren.

Impressum

Blickwinkel

Nikoletta Zambelis

Herzog Friedrichstraße 7, A – 6020 Innsbruck

Tel.: +43 676 410 05 09

Mail: Nikoletta.Zambelis@derblickwinkel.at

**Weitere Blickwinkel finden Sie in meinem Buch COACH POTATO
und im ZAUBERSPIEGEL auf www.zauberfuchs.com**