

FRANK KÜBLER

„Die Angst vor Fehlern ist groß“

Der Berater über Defizite und Chancen in der Personalführung.

Als Geschäftsführer der Synk Group unterstützt Frank Kübler Manager, ihren Führungsstil zu verbessern. Im Interview erklärt er, wie das Fördern individueller Talente besser gelingt.

Herr Kübler, Sie raten Führungskräften, sich auf Stärken zu konzentrieren. Was heißt das in der Praxis? Viele Unternehmen verschenken ein großes Produktivitätspotenzial, weil ihre Mitarbeiter kaum Motivation für die ihnen zugeteilten Aufgaben haben. Es ist der Job von Führungskräften, die Persönlichkeiten und Talente von Mitarbeitern zu erkennen und zu fördern. Die Aufgaben im Team sollten so verteilt sein, dass möglichst viele das tun, was ihren Stärken entspricht.

Das klingt selbstverständlich. Warum tun sich Unternehmen damit Ihrer Erfahrung nach schwer?

In Deutschland neigen wir dazu, uns sehr auf Fehler zu konzentrieren. Schon in der Schule bekommt man falsche Antworten angestrichen und selten die richtigen hervorgehoben. Das setzt sich im Beruf fort: Klassischerweise wird man auf Seminare geschickt zu Themen, die einem schwerfallen. Dabei wäre es effizienter, Mitarbeiter auf Gebieten zu schulen, die sie gut beherrschen.

Das Ergebnis wäre ein stärkeres Spezialistentum. Aber brauchen



Frank Kübler: „Individuelle Stärken sollten mehr gefördert werden.“

Unternehmen nicht vor allem Generalisten?

Natürlich müssen alle Standards erreichen. Es ist es sinnvoll, einen Statistiker in Präsentationstechnik zu schulen, wenn er es nicht schafft, seine Zahlen verständlich darzustellen und zu erklären. Aber wenn er auch in seinem Talent gefördert wird und einen Teil der Arbeitszeit in seinem Spezialgebiet verbringen kann, steigert das seine Motivation schon sehr.

Viele Arbeitnehmer vermissen Lob für gute Leistung. Woran hapert es?

Führungskräfte sind ergebnisorientiert getaktet. Es hat keine unmittelbar messbaren Auswirkungen, wenn ich meine Mitarbeiter lobe. Hinzu kommt: Vielen fehlt die Erfahrung darin, Feedback zu geben.

Die Angst vor Fehlern ist groß. Wir raten Managern, sich wöchentlich eine halbe Stunde Zeit zur Selbstreflexion zu nehmen. Das ist eine Gelegenheit, sich Leistungen zu notieren, die man hervorheben möchte.

Wie kann die Unternehmensspitze die Feedback-Kultur fördern?

Die qualitative Führung sollte beispielsweise in Bonussystemen verankert sein. Auch Instrumente wie Potenzial-Gespräche sind ein richtiger Ansatz. Grundsätzlich sollten auch Erfolge stärker herausgestellt werden: Man investiert meist viel Zeit in „Lessons learned“-Sitzungen, wenn etwas schiefgegangen ist. Bei erfolgreichen Projekten passiert das selten - dabei ließe sich von ihnen viel lernen. Und das Team würde Anerkennung erfahren.

Welchen Einfluss hat die Digitalisierung auf die Mitarbeiterführung?

Wenn Sie die E-Mail-Kultur meinen: Es ist verheerend, wenn 15 Mails hin- und hergeschrieben werden, statt einmal ins Büro nebenan zu gehen. Die Digitalisierung eröffnet aber auch wertvolle Möglichkeiten. Wir bieten Software an, die Führungskräfte im Schulungsprozess begleitet und unterstützt. Ich glaube, solche Assistenzsysteme werden selbstverständlich - ähnlich wie Einparkhilfen im Auto.

Die Fragen stellte **Steffen Ermisch**.