


Nicole Pathé



VOM
MITARBEITER
ZUM
MITGESTALTER



Wie Sie sich
mit **KLARHEIT** und **COURAGE**
in unserer **ARBEITSWELT**
behaupten

Mit einem Vorwort
von RENÉ BORBONUS

GABAL

- ◆ Den perfekten Job gibt es nicht, aber ich bin mit meinem durchaus zufrieden.
- ◆ Wenn mir ein Job absolut nicht mehr zusagt, suche ich mir einen anderen.
- ◆ Ich weiß, was ich brauche, um zufrieden im Job zu sein.
- ◆ Ich bringe Verbesserungsvorschläge ein, wenn ich Ideen zur Optimierung von Arbeitsabläufen habe.
- ◆ Ich verstehe mich als Mitgestalter des Erfolgs meines Arbeitgebers.
- ◆ Ich gehe gerne arbeiten.
- ◆ Ich kläre Konflikte am Arbeitsplatz und gehe ihnen nicht aus dem Weg.

Erkennen Sie den Unterschied zwischen TOP-Arbeitnehmer und Feigling? Allein ihre Wortwahl lässt Unterschiede erkennen. Feiglinge verwenden häufig Wörter wie »man« oder »alle«, um sich hinter einer anonymen Allgemeinheit zu verstecken. Sie sehen in anderen die Verantwortung für ihre eigene Situation und Unzufriedenheit. Sie geben anderen die Macht, manövrieren sich in die Ecke der Passivität und wundern sich über die Ohnmacht, die sie dadurch spüren.

Erfolgreiche, glückliche und zufriedene Menschen übernehmen die volle Verantwortung für ihr Leben. Sie wissen, dass sie letztendlich die relevanten Entscheidungen selbst treffen und die Weichen für ihre Zufriedenheit stellen.

Was wollen Sie nun tun?

Wenn Ihre kritische Selbsteinschätzung ergeben hat, dass Sie bereits TOP-Arbeitnehmer sind – herzlichen Glückwunsch! Dann geht es für Sie nun darum, diese Haltung nachhaltig zu festigen.

Wenn das Ergebnis Ihrer Selbstreflexion eindeutige Tendenzen des Feiglings zeigt, ist es an der Zeit, die bewusste Entscheidung zu treffen: »Ich werde TOP-Arbeitnehmer.« Dabei geht es in erster Linie um rein egoistische Motive. Die primäre Absicht des TOP-Arbeitnehmers ist, sich selbst zufrieden zu machen. Nachrangig ist der Punkt, als Mitgestalter von Erfolg im Unternehmen wahrgenommen zu werden. Das ist ein Nebeneffekt, den der TOP-Arbeitnehmer mit seinem Verhalten erzielt, nicht sein Hauptmotiv. Die Entscheidung, TOP-Arbeitnehmer werden zu wollen, ist der erste wichtige Schritt. Er leitet eine Entwicklung ein, die Klarheit und Courage verlangt: Klarheit ist der Kompass, Courage der Motor, der die Kraft für die Umsetzung gibt.

Wie sich die einzelnen Mitarbeitertypen im Arbeitsalltag zeigen und auswirken, beschreibt die folgende Situation, mit der sich sage und schreibe fünf Mitarbeiter mehrere Monate herumquälten.

Beispiel: So verhalten sich die Arbeitnehmertypen in der Praxis

»Ich bin auf die Neue gespannt«, sagte Herr P. an einem Freitagnachmittag, während er sich von seinen Kollegen ins Wochenende verabschiedete. »Wir auch!«, tönte es aus den Büros der anderen. In der Tat waren die vier Mitarbeiter der Niederlassung eines Personaldienstleisters recht gespannt auf die neue Kollegin, die am Montag ihre Arbeit aufnehmen würde.

Gut war, dass sie aus der Branche kam und sich daher bestimmt schnell einarbeiten würde. Und so war es auch. Frau C. fand sich schnell in ihrem neuen beruflichen Umfeld zurecht und ihre Erfahrung war spürbar. Sie kannte die aktuellen Herausforderungen des Arbeitsmarkts: Fachkräftemangel und sich schnell verändernd-

de Jobanforderungen machten es oft nicht leicht, vakante Stellen der Kunden zeitnah zu besetzen. »Da muss man gut vernetzt sein, sowohl in Bewerberkreisen als auch mit den ansässigen Unternehmen«, sagte sie immer wieder im Austausch mit Kollegen. »Darauf hat mein vorheriger Arbeitgeber großen Wert gelegt. Ich war mindestens drei Viertel meiner wöchentlichen Arbeitszeit vor Ort bei Firmen oder Veranstaltungen mit potenziellen Bewerbern. Die Bundesagentur für Arbeit bietet da ja zum Beispiel einige Events an.«

»Hm«, dachten die Teamkollegen. »Das geht bei uns nicht, denn jeder Personaldisponent hat neben der reinen Vertriebstätigkeit eine Menge administrativer Aufgaben zu erledigen, zum Beispiel das Erfassen der Daten neuer Kunden oder das Einstellen der Profile von Bewerbern. Das ist ja gar nicht zu schaffen, wenn ein Personaldisponent 80 Prozent seiner Arbeitszeit draußen verbringt.« Das *dachten* sie, aber sie *sagten* es nicht. Den Worten der neuen Mitarbeiterin folgten Taten, und so war es nicht überraschend, dass Frau C. tatsächlich in der Regel vier von fünf Arbeitstagen außerhalb des Büros verbrachte. »Die spinnt doch!«, echauffierte sich Herr P., »wenn das jeder von uns machen würde, wäre die Niederlassung leer.« »Und noch viel schlimmer finde ich, dass sie ihre Büroarbeiten kaum schafft. Guck dir mal ihren Schreibtisch an. Der wimmelt von tausend Unterlagen, nicht im System erfassten Bewerberprofilen und lauter handschriftlichen Notizen, die nur Frau C. lesen kann«, ergänzte Frau T. »Dass unser Chef das nicht sieht, verstehe ich nicht. Der müsste doch dazwischenfunken und ihr deutlich sagen, dass in unserer Firma ein Personaldisponent beides tun muss: das Geschäft vor Ort akquirieren *und* das Backoffice erledigen. Rosinen rauspicken und nur das eine von beidem machen funktioniert nicht«, fügte sie hinzu. »Wie soll der Chef das auch mitkriegen? Er ist doch wegen des Sonderpro-

Verhalten der Undercover-Mitarbeiter

jekts dauernd in der Zentrale. Der wird das erst merken, wenn das zu Ende und er wieder regelmäßig hier ist. Der hätte Frau C. sonst schon längst zurechtgewiesen«, antwortete Herr P. In diesem Moment kam Frau C. in den Sozialraum, um sich einen Kaffee am Automaten zu ziehen. Das Gespräch zwischen Herrn P. und Frau T. verebbte schlagartig. »Störe ich?«, wollte Frau C. wissen, der die plötzliche Stille auffiel. »Nein, überhaupt nicht. Wir sprachen darüber, dass unser Chef so viel unterwegs ist und hier vieles gar nicht mehr mitkriegt.« »Ja«, antwortete Frau C., während der Automat ihre Tasse mit Kaffee füllte. »Mir ist auch aufgefallen, dass ich ihn kaum gesehen habe, seit ich hier arbeite.«

Auch ohne zu wissen, wie diese Geschichte weitergeht, ist klar, dass dieser Weg kein guter ist. Die Beteiligten sind gefangen in ihren Gedanken und Bewertungen des Sachverhalts. Sie zeigen sich problem- statt lösungsorientiert. Herr P. ist offensichtlich unzufrieden mit dem Verhalten seiner neuen Kollegin. Gleiches gilt für Frau T. Beide tauschen sich über das Verhalten von Frau C. aus, ohne sie miteinzubeziehen. Das nennt man tratschen, hinter dem Rücken reden, kneifen. Letzteres deswegen, weil es feige ist, Probleme an dem Menschen vorbei zu besprechen, der sie vermeintlich auslöst. Wenn das Verhalten von Frau C. kritisch gesehen wird, ist dies an Frau C. zu adressieren – und nicht an Kollegen, die nicht für das kritisierte Verhalten verantwortlich sind. Was hilft es, wenn Herr P. seiner Kollegin sagt, dass die Neue sich bedenklich verhält? Und wem hilft es, wenn Frau T. die Sache noch toppt und zusätzlich betont, dass der Chef nichts mitkriegt, weil er nie vor Ort ist? Niemandem. Im Gegenteil: Zwei Kollegen haben sich Luft gemacht, ihrem Ärger oder Frust Platz verschafft, ohne irgendeine Veränderung der Situation zu ermöglichen. Keiner kriegt etwas davon mit – nicht vom Ärger, nicht vom Frust, erst recht nicht vom Problem und am allerwenigsten von einem Lösungsansatz. Nach dem Gespräch ist vor dem Gespräch, heute ist wie gestern: Nichts hat sich verändert.



**Dieses Verhalten ist typisch für Undercover-Mitarbeiter:
unverbindliche Worte, null Auswirkung.**

Wie bequem, wie verantwortungslos, wie feige!

Schauen wir, wie es in der Niederlassung weiterging. »Aber Ihre Kollegin hat gesagt, Sie hätten einen Schweißer für uns!«, tönte die empörte Stimme des Kunden durchs Telefon. Frau E. kannte weder die Firma des Anrufers noch den Anrufer selbst. Von einem Schweißer im Bewerberportfolio hatte sie ebenfalls keinerlei Kenntnis. Dank ihrer Erfahrung und Kompetenz schaffte sie es dennoch, professionell mit der Situation umzugehen. »Wenn Frau C. Ihnen gesagt hat, dass wir einen Schweißer für Sie haben, dann ist das auch so. Ich kläre noch heute, woran es liegt, dass Ihnen die entsprechende Bewerbung nicht zugegangen ist.« Frau E. war genervt. Es war nicht das erste Mal, dass sie Anrufe von Kunden bekam, die von irgendwas sprachen, was mit Frau C. abgesprochen schien, sich Frau E. aber nicht erschloss. »Was macht diese neue Kollegin eigentlich den ganzen Tag? Sie ist dauernd unterwegs und ständig rufen Leute an, die erzählen, dass Frau C. irgendwelche Zusagen getroffen und dann nicht eingehalten hat. Und ich weiß von nichts, bekomme keinerlei Infos von Frau C. Bin ja nur die aus der Telefonzentrale. Ätzend!« Schlecht gelaunt notierte Frau E. auf einem Notizzettel: »Anruf Herr X von der Firma Z wegen Bewerbung Schweißer. Bitte zurückrufen.« Diesen Zettel legte sie Frau C. auf den Schreibtisch. »Irgendwann wird sie ihn schon finden, wenn sie mal wieder in der Niederlassung ist.« Mit diesen Gedanken hakte sie das Thema ab. Wann Frau C. den Kunden anrufen würde, interessierte Frau E. nicht. Welche Außenwirkung sie selbst bei dem Kunden erzielte, weil sie keine Antworten auf seine Fragen hatte, war ihr egal. Die Gefahr für die Niederlassung und die Angestellten erkannte

**Mitläufer sind wie Gaffer:
gucken und nichts tun**