

Nicole Pathé



VOM

MITARBEITER

ZUM



MITGESTALTER



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

Mit einem Vorwort  
von RENÉ BORBONUS

GABAL

Von all dem wusste der Niederlassungsleiter nichts. Aber er war ganz stolz auf sein Team, als dieses ihn nach seiner viermonatigen Abwesenheit in der Zentrale fragte, ob man mal gemeinsam im Rahmen einer Teamsitzung über die Arbeitsprozesse im Vertrieb sprechen könne. »Vielleicht ist es ja möglich, die Aktivitäten draußen von den internen Bürotätigkeiten zu trennen?«, formulierten sie ihre Idee. »Zum Glück habe ich echt tolle Mitarbeiter«, dachte der Niederlassungsleiter. »Die denken wirklich über Optimierung nach. Ich bin gespannt. Und die Neue scheint gut integriert zu sein.«

Wie wahr, wie wahr. Nur mit Glück hatte das allerdings wenig zu tun. Es war vielmehr der Erfolg von TOP-Arbeitnehmern. Dazu gehörte in erster Linie Frau H., aber ebenso Frau C., die sehr konstruktiv mit dem Feedback ihrer Kollegin umgegangen war. Und wer weiß, vielleicht haben die Mitläufer und Undercover-Mitarbeiter des Teams auch aus dieser Erfahrung gelernt. Hoffen wir es!

## Für den schnellen Leser

---

- ◆ Feigling oder TOP-Arbeitnehmer zu sein, basiert auf einer persönlichen Entscheidung, die jederzeit veränderbar ist.
- ◆ Feedback und Selbstreflexion unterstützen die Entwicklung vom Feigling zum TOP-Arbeitnehmer.
- ◆ TOP-Arbeitnehmer verstehen sich als Mitgestalter ihrer Arbeitswelt und übernehmen Verantwortung für ihre berufliche Zufriedenheit.
- ◆ Das Hauptmotiv des TOP-Arbeitnehmers ist seine persönliche Zufriedenheit.
- ◆ TOP-Arbeitnehmer schätzen Klarheit als Kompass ihrer Gedanken und Entscheidungen sowie Courage als Motor für die Umsetzung.
- ◆ TOP-Arbeitnehmer reden nicht *über* andere, sondern *mit* ihnen.
- ◆ Berufliche Zufriedenheit ist eine Energiequelle für TOP-Arbeitnehmer.
- ◆ Feiglinge fühlen sich als Opfer der Arbeitswelt ausgeliefert.
- ◆ Feiglinge bewerten sowohl die Gegenwart als auch die zu erwartende Zukunft tendenziell negativ.

- ◆ Es gibt zwei Arten von Feiglingen am Arbeitsplatz: den Mitläufer und den Undercover-Mitarbeiter. Der Mitläufer nimmt die Dinge kommentarlos hin. Der Undercover-Mitarbeiter übt Kritik hinter vorgehaltener Hand und nicht an der Stelle, an der Veränderung möglich wäre.
  - ◆ Mitläufer verschließen die Augen vor dem, was wirklich ist, und werten Situationen und Themen häufig ab. Sie haben die Tendenz, jegliche Umstände ungeachtet möglicher Probleme einfach hinzunehmen.
-

## **2. Klarheit**

Wenn man Menschen fragt, was ihnen zum Begriff »Klarheit« einfällt, kommen in der Regel positive Bilder und Assoziationen: klarer strahlender Himmel, klares blaues Wasser, klare eindeutige Situationen. Klarheit gibt Orientierung und ein Gefühl von Sicherheit und Verlässlichkeit. Aber in der VUKA-Welt, in der wir heute leben, gibt es nur begrenzt Klarheit, die zudem häufig nur kurzfristige Gültigkeit besitzt. Das mussten verschiedene Unternehmen bereits schmerzlich erfahren. So zum Beispiel die Firma KODAK. Als ehemals weltweit bedeutendster Hersteller für fotografische Ausrüstung schien die Marktposition gefestigt. Hätte KODAK seinerzeit geahnt, welchen Einfluss digitale Fotos auf die Branche haben würden, gäbe es das Unternehmen vermutlich heute noch. Fehlende Klarheit und eine völlige Fehleinschätzung der zu erwartenden Entwicklung des Foto-Marktes haben das Unternehmen rückblickend die Existenz gekostet.

Auch Mitarbeiter in Unternehmen beklagen sich oft über fehlende Klarheit. Da wird eine Restrukturierung angekündigt, doch anstatt die Beschäftigten über das, was kommt, zu informieren, bleibt über mehrere Monate hinweg offen, wie der Change konkret aussehen soll und welche Stellen und Personen davon betroffen sein werden. Oder es wird einem Abteilungsleiter gekündigt und die Stelle mehrere Monate nicht nachbesetzt. Die Mitarbeiter in der Abteilung erhalten keinerlei Informationen. Sie wissen weder, ob überhaupt ein Nachfolger für den Chef-Posten gesucht wird, noch, ob die Abteilung womöglich mit einer anderen zusammengelegt wird. Eine Zeit voller Sorgen und Unruhe. Ein unangenehmer Schwebezustand.



**TOP-Arbeitnehmer wissen: Klarheit ist Kennzeichen der Unternehmenskultur.**

Klarheit wird Unternehmen nicht in die Wiege gelegt. Sie ist vielmehr das Ergebnis eines Prozesses, der viel Energie erfordert. Derjenige, der Klarheit haben möchte, kann und sollte etwas dafür tun. Klarheit in Unternehmen impliziert demnach eine Hol- und Bringschuld – von Mitarbeitern und Führungskräften. Sie ist Kennzeichen einer Unternehmenskultur und wird von allen Beschäftigten beeinflusst. TOP-Arbeitnehmer wissen das und warten nicht darauf, dass »die da oben« Klarheit in Form von Informationen wie selbstverständlich liefern, sondern sie fühlen sich mitverantwortlich für das richtige Maß. Fehlen ihnen Informationen oder Erläuterungen zum Verständnis von Entscheidungen, stellen sie

entsprechende Fragen, um ihre Wissenslücken zu schließen. Damit machen sie zum einen deutlich, dass sie etwas nicht verstanden haben, zum anderen holen sie sich Antworten. Klarheit ist wie eine Medaille – sie hat zwei Seiten. Auf der einen Seite steht »Klarheit bekommen«, auf der anderen »Klarheit geben«. Beide Seiten sind für Mitarbeiter Stellschrauben, an denen sie drehen und so Einfluss nehmen können. Der TOP-Arbeitnehmer weiß genau, in welchen Situationen er wie viel davon geben oder einfordern sollte.

## **Alles klar? Warum mache ich diesen Job in dieser Firma eigentlich?**

### Arbeitszeit ist Lebenszeit

Arbeitszeit ist Lebenszeit. Daher sollten Menschen mit ihren beruflichen Rollen genauso aufmerksam umgehen wie mit ihrer privaten Zeit. Privat entscheiden wir uns bewusst, mit wem und wie wir unsere Freizeit verbringen. Wir wählen gewissenhaft Partner und Freunde aus, verbringen unsere Wochenenden gerne mit Aktivitäten, die uns Spaß machen. Aber auch weniger schöne Tätigkeiten wie Putzen oder die Steuererklärung gehören dazu. Fest steht: Wir gestalten unser Privatleben bewusst und übernehmen dadurch Verantwortung. »Im Job geht das aber nicht – da bestimmen andere, mit wem ich was zu tun habe«, höre ich Mitarbeiter häufig sagen. Doch das stimmt nicht! Zwangsarbeit gibt es bei uns in Deutschland nicht. Jeder Mitarbeiter hat Gestaltungsspielraum und ist verantwortlich für das, was er beruflich macht. Und jeder sucht sich die Firma aus, für die er arbeiten möchte. Solche Sätze lösen häufig Unverständnis bei Mitarbeitern aus. »Aber ich muss doch arbeiten gehen, um Geld zu verdienen, und meine Kollegen kann ich mir nicht aussuchen!« Das entspricht sicherlich den Tatsachen und steht gleichzeitig in keinerlei Widerspruch zu meinen Aussagen. Es geht vielmehr darum, Menschen dafür zu sensibilisieren, dass sie selbst die Verantwortung dafür tragen, was sie tun. Sie sitzen am Steuer ihres Lebens. Es in die gewollte Richtung zu lenken erfordert Klarheit. Oder fahren Sie gerne im tiefen Nebel mit Ihrem Auto durch die Gegend?

### **Das Werkzeug für Klarheit: Fragen stellen!**

Schauen wir uns gemeinsam an, wie Klarheit zu erlangen ist – die Voraussetzung dafür, dass Arbeitszeit eine gute Zeit ist. Klarheit gewinnen wir grundsätzlich, indem wir Fragen stellen und Antworten erhalten. Wir beschaffen uns die nötigen Informationen, um sie