



Dr. Richard Gris

Der **GRIS**-Ratgeber

Tipps zur Mitarbeiterentwicklung

www.weiterbildungsluege.de

Der **GRIS**-Ratgeber



Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,

in meinem **Buch „Die Weiterbildungslüge“** warne ich vor der Vorstellung, dass man Mitarbeiter beliebig und ohne großen Aufwand entwickeln kann, in dem man sie einfach für ein paar Tage zu einem Seminar schickt und dann darauf vertraut, dass sie die gewünschten Denk- und Verhaltensweisen an den Tag legen.



In der heutigen Weiterbildungspraxis werden die psychologischen **Gesetze von Lernen und Veränderung auf's Größte missachtet**. Und auch die Hirnforschung spricht eine klare Sprache, wenn es um Lernen und Veränderung geht. Doch dieses Wissen wird im Rahmen von Kompetenzentwicklung und bei Veränderungsprozessen viel zu wenig beachtet.

Gehören Sie auch zu den Führungskräften, die sagen:

- „Ich habe für Mitarbeiterentwicklung keine Zeit?“ Oder:
- „Ich brauche schnelle, einfache Tools.“ Oder:
- „Kenne ich alles schon.“

Wenn Sie bei einer oder allen **Aussagen „Ja“** gesagt haben, dann gehören Sie mit Sicherheit auch zu den Managern, die ich in meinem Buch „Die „Weiterbildungslüge“ als abschreckendes Beispiel beschreibe.

Warum?

Hinter den Aussagen verbergen sich Einstellungen. Sie sagen: „Alles muss schnell und einfach gehen, am besten ohne Arbeit für mich.“ Mit dieser Haltung kommen Sie nicht weit. Denn Entwicklung und Veränderung bedeutet, Zeit, Arbeit und Begleitung. Je nach Mitarbeiter und Thema unterschiedlich viel.

Zum anderen setzen Sie „kennen und wissen“ mit „können“ gleich. Doch: „Was macht Sie sicher, dass Sie das, was Sie wissen, auch hervorragend auf der Verhaltensebene in Mitarbeitergesprächen umsetzen?“

Wenn Sie bereit sind, Zeit, Arbeit und Übung zu investieren, werden Sie von meinem **GRIS-Ratgeber** profitieren.

Er gibt Ihnen **sieben wertvolle Praxis-Tipps**, worauf es bei erfolgreicher Mitarbeiterentwicklung ankommt. **Sparen Sie sich Zeit und Aufwand** durch den richtigen Umgang mit Entwicklungsthemen.

Ich freue mich, wenn Sie ab sofort die Tipps in Ihre tägliche Arbeit einfließen lassen und damit noch erfolgreicher werden.

Ihr

Dr. Richard Gris

Der GRIS-Ratgeber



Tipp 1: Setzen Sie auf der richtigen Ebene an

Die Entwicklung von Mitarbeitern gelingt vielfach deshalb nicht, weil nicht beachtet wird, auf welcher Ebene eine Veränderung stattfinden muss.

Für die Praxis ist es nützlich, folgende vier Ebenen zu unterscheiden:

- **Wissen:** Damit sind Informationen gemeint, z. B. das Wissen darüber, wie Veränderungsprozesse bei Menschen ablaufen.
- **Einstellung:** Damit ist eine bestimmte Sicht auf die Welt gemeint. Einstellungen entstehen durch Erfahrungen, Vorbilder und Gruppenzugehörigkeit, z. B. „Ich habe keine Zeit für Mitarbeiterentwicklung.“ Einstellungen entstehen meist durch unbewusste Lernprozesse. Sie sind besonders dann schwer zu verändern, wenn sie eng mit der eigenen Biographie verwoben sind und als Erfolgsgarant wirken. Einstellungen bestimmen Verhalten.
- **Verhalten:** Damit ist alles gemeint, was man bei einem Menschen an Körpersprache, Mimik, Gestik sehen oder in Hinblick auf Tonfall, Stimmlage, Worte und Formulierungen hören kann. Zum Beispiel die Frage: „Warum muss ein Tool einfach und schnell sein?“
- **Können:** Damit ist ein ganzes Bündel von Verhaltensweisen gemeint, die nach bestimmten Regeln miteinander kombiniert sind. Es handelt sich um ein Verhaltensmuster, auch Fähigkeit genannt. Beispiel: Präsentationsfähigkeit.

Beispiel:

Ein Mitarbeiter ist von sich aus hilfsbereit. Er geht gern auf Teammitglieder zu, sobald er sieht, dass es an Unterstützung fehlt. Er bekommt Lob für seine Hilfsbereitschaft. Sie beobachten als Vorgesetzter, wie dieser Mitarbeiter im Team ausgenutzt wird.

Was meinen Sie? Auf welcher der vier Ebenen müssten Sie die Entwicklungsarbeit bei diesem Mitarbeiter ansetzen?

- **Wissen:** Der Mitarbeiter muss einfach nur wissen, dass er ausgenutzt wird. Ist es ihm bewusst, ist der Fall erledigt.
- **Verhalten:** Sie geben dem Mitarbeiter den Hinweis: Wenn Kollege Müller, Meier oder Schulze Ihnen eine Aufgabe aufdrücken möchte, sagen Sie einfach „Nein“?
- **Können:** Sie schicken den Mitarbeiter zu einem Verhaltenstraining, um zu lernen, wie man richtig „Nein“ sagt und sich abgrenzt.
- **Einstellung:** Sie erkunden, welche Einstellung den Mitarbeiter zu dieser starken Hilfsbereitschaft treibt und welche Einstellung besser für ihn geeignet wäre, um nicht ausgenutzt zu werden? Genau hier müssten Sie ansetzen.

Der **Kernpunkt** ist:

Einstellungen bestimmen Verhalten. Deshalb steht am Anfang der Veränderungsarbeit die Arbeit an der Einstellung.

Doch das ist noch nicht alles, wie Tipp 2 zeigt.

Der **GRIS**-Ratgeber



Tipp 2: Erkennen Sie die Betroffenheit und Offenheit

Veränderung funktioniert nur, wenn Ihr Mitarbeiter das nötige Ausmaß an Betroffenheit und Offenheit hat. Er muss sozusagen eine „Störung seines Systems“ erleben, das ihn zum Handeln veranlasst.

Denn unser Gehirn ist bestrebt, in einer stabilen Balance zu verbleiben und gewohnte Denk- und Verhaltensmuster zu erhalten. Diese sog. Komfortzone bietet Sicherheit, Vorhersehbarkeit, Vertrautheit und ist Kraft sparend.

Beispiel:

Ein Vertriebsmitarbeiter steht aufgrund der Umsatzvorgaben enorm unter Druck. Er kann sich nicht mehr entspannen und loslassen. Er hat das Gefühl, es zerreißt ihn innerlich und er steht ständig unter Strom. Er merkt, es geht so nicht mehr weiter. Seine persönliche Betroffenheit ist groß und damit die Offenheit, neue Wege im Denken und Verhalten zu gehen.

Die persönliche Betroffenheit und Offenheit darf jedoch kein Strohfeuer sein. Sie muss sich immer wieder zeigen oder auf konstantem Niveau bleiben, sonst reicht die Energie nicht aus, einen Veränderungsprozess erfolgreich zu meistern.

Der **Kernpunkt** ist:

Ohne das richtige Ausmaß an persönlicher Betroffenheit und Offenheit ist jedes Entwicklungsvorhaben zum Scheitern verurteilt.

Erkunden Sie im Mitarbeitergespräch, inwiefern Betroffenheit und Offenheit bei Ihrem Mitarbeiter vorhanden sind.

Indikatoren sind:

- Er steht innerlich unter Stress, hat Angst bzw. Leidensdruck.
- Er hat ein Gefühl der gestörten inneren Ordnung.
- Er bringt zum Ausdruck: „Ich muss unbedingt etwas verändern. So geht es nicht mehr weiter.“
- Er hat einen deutlichen körperlichen Warnschuss (z. B. Hörsturz) erlebt, der ihm signalisiert: „So geht es nicht mehr.“
- Er hat das Gefühl, er kommt nicht mehr weiter wie bisher, er stößt an Grenzen.
- Er hat eine hohe Motivation, ein intensives Bedürfnis in Richtung Veränderung. Es ist für ihn existenziell wichtig.

Ist die nötige Veränderungsmotivation da, können Sie Tipp 3 nutzen.

Der **GRIS**-Ratgeber



Tipp 3: Schätzen Sie Aufwand und Erfolgchancen ein

Ist die nötige Betroffenheit und Offenheit für Veränderung bei Ihrem Mitarbeiter vorhanden, ist es wichtig, genau herauszuarbeiten, wie hoch der Aufwand und die Erfolgchancen für die Veränderung sind.

Manches Verhalten lässt sich leicht und schnell erreichen, bei anderen Veränderungsprozessen hat man Millimeterarbeit vor sich.

In den meisten Fällen bedeutet es Üben, Trainieren, Selbstreflektion und Feedback, um bestehende Verhaltensmuster zu verändern bzw. Neue dazu zu lernen.

Dazu muss der Mitarbeiter aus voller Überzeugung zustimmen.

Beispiel:

Ein Kreditorensachbearbeiter übernimmt die Leitung des Teams, weil er fachlich Top-Leistungen bringt. Er ist ein introvertierter Mensch, der sich auch gerne mit den operativen Themen beschäftigt. Seine neue Rolle bringt es jedoch mit sich, dass er mehr mit den Mitarbeitern kommunizieren muss und Aufgaben delegieren. In dem Fall muss sich sowohl im Denken als auch im Verhalten etwas ändern, was sicherlich einen längeren Entwicklungsprozess bedeutet.

Der **Kernpunkt** ist:

Man kann Menschen nicht verändern. Sie müssen es selbst wollen. Dies gilt es zu klären und Aufwand, Nutzen und Erfolgchancen zu ermitteln.

Erkunden Sie im Mitarbeitergespräch, inwiefern der Mitarbeiter und Sie den Veränderungsweg gehen wollen und können.

Leitfragen sind:

- Ist der Mitarbeiter voll überzeugt und sagt: „Ja, ich will den Weg gehen und glaube, dass es im Zeitraum X funktionieren wird.“
- Kann sich der Mitarbeiter selbst steuern, selbst reflektieren und hat die nötige Disziplin, um sich zu verändern?
- Können und wollen Sie als Vorgesetzter Zeit dafür priorisieren, den Mitarbeiter in der Entwicklung zu unterstützen? Entwicklungsprozesse dauern oftmals sechs Monate und mehr.
- In welchem Ausmaß ist eine Verhaltensänderung möglich? Eine graue Maus wird kein Starverkäufer.
- Gibt es genügend Anwendungs- und Übungssituationen mit Feedback für das gewünschte Verhalten.“

Falls wenig Hoffnung auf Veränderungserfolg besteht, ist es besser, Wege zu erarbeiten, wie man mit einer „Schwäche“ umgeht bzw. sie umschifft.

Sind Aufwand und Chance klar, geht es in die Details von Tipp 4.

Der **GRIS**-Ratgeber



Tipp 4: Machen Sie bisherige Muster bewusst

Wir lernen ständig aufgrund neuer Informationen und Erfahrungen. Ein Großteil davon geschieht unbewusst. Und so kommt es, dass wir uns auf bestimmte Art und Weise verhalten, ohne zu wissen warum.

Damit ein Mitarbeiter sein Verhaltensrepertoire erweitert oder verändert, muss er erst mal bisherige Muster erkennen.

Er braucht eine Bewusstheit darüber, was in bestimmten Situationen in ihm abläuft, um gezielt etwas Neues entwickeln zu können.

Beispiel:

Ein Mitarbeiter spricht bei Präsentationen immer sehr druckvoll. Seine Mimik und Stimmlage zeigt eine hohe Präsenz. Auf die Zuhörer wirkt dies künstlich und übersteuert. Er erntet Abwehr statt Interesse. Er weiß nicht, wieso er in dieser Art und Weise vorträgt, es passiert einfach.

Gezieltes Nachfragen macht in solchen Fällen deutlich, was im Kopf passiert.

Im Fall des Mitarbeiters ist es so, dass er immer dann in diesen Zustand kommt, wenn ihm etwas sehr wichtig ist. Gleichzeitig hat er eine hohe Erfolgs- und Zielmotivierung, mit der er bisher viel erreicht hat.

Er muss lernen, wie er sich zurücknimmt, ohne dass er dabei das Gefühl hat, sein „gefühltes Erfolgsmuster“ zu verlieren.

Der **Kernpunkt** ist:

Verhaltens- und Denkmuster lassen sich nur dann gezielt verändern, wenn man sie sich bewusst macht und die Zusammenhänge begreift.

Erkunden Sie im Mitarbeitergespräch anhand der folgenden **Leitfragen**, welches Muster abläuft:

- Welches sind die typischen Situationen, in denen beim Mitarbeiter das problematische Verhaltensmuster zuverlässig abläuft?
- Warum handelt der Mitarbeiter so, wie er es tut. Was denkt er in diesem Moment?
- Stellen Sie sich vor, Sie gehen eine Straße entlang und kommen an eine Kreuzung. Diese Kreuzung ist bildlich der Moment, wo sich der Mitarbeiter unbewusst entscheidet immer den linken Weg zu gehen, d. h. sein Verhalten an den Tag zu legen. Finden Sie heraus, welche prägenden Erfahrungen bzw. Hintergründe dieses Vorgehen veranlassen.

Ist das Muster genau erkannt, können Sie mit Tipp 5 fortfahren.

Der **GRIS**-Ratgeber



Tipp 5: Seien Sie klar und konkret

In Mitarbeitergesprächen werden die Erwartungen für zukünftiges Verhalten oft in Formulierungen wie „sich mehr durchsetzen“, „sicher und professionell vor der Gruppe reden“ oder „Anwendung von Problemlösemethoden“ formuliert.

Um Entwicklungsziele sicher zu erreichen, braucht es jedoch noch mehr Klarheit und Konkretheit darüber, in welchen Situationen, welches Verhalten gezeigt werden soll und welche Einstellungen dafür erforderlich sind.

Beispiel:

Eine Hotline-Mitarbeiterin ist muffig und gleichgültig zu Kunden am Telefon. Ihr Vorgesetzter macht ihr im Mitarbeitergespräch klar, dass sie freundlich und verständnisvoll auftreten soll.

Die alleinige Vorgabe eines Verhaltens führt in der Regel nicht zum Erfolg. Im eben genannten Beispiel müsste der Vorgesetzte zunächst einmal genau wissen, in welchen Situationen es an Freundlichkeit fehlt, z. B. immer dann, wenn ein Kunde die Mitarbeiterin anschreit. In ganz seltenen Fällen zeigt ein Mitarbeiter generell ein Verhalten.

Der wesentliche Teil der Veränderungsarbeit ist nun, herauszufinden, welche Informationen und Erfahrungen die Mitarbeiterin braucht, um das gewünschte Verhalten an den Tag zu legen.

Im Beispiel liegt es an der Einstellung der Mitarbeiterin und nicht am Können, dass sie das freundliche Verhalten nicht zeigt. Sie denkt nämlich bei einem schreienden Kunden: „Der Idiot kann mich mal.“

In dem Fall gilt es herauszuarbeiten, welche passende Einstellung der Mitarbeiterin helfen könnte, trotz schreiendem Kunden freundlich zu sein.

Der **Kernpunkt** ist:

Um Verhaltensänderungen zu erreichen, braucht es ein klares und konkretes Bild über erforderliche Einstellungen und Verhalten in bestimmten Situationen.

Erarbeiten Sie im Mitarbeitergespräch anhand der folgenden **Leitfragen** ganz konkret, was es für eine gelungene Veränderung braucht:

- In welchen Situationen soll der Mitarbeiter welches konkrete Verhalten zeigen? Die Szene muss so klar sein, wie „Kino im Kopf“.
- Wie muss der Mitarbeiter in der Situation denken, um das gewünschte Verhalten zu zeigen. Was sagt er zu sich selbst?
- In welchen Situationen gelingt das gewünschte Verhalten schon ein bisschen oder sehr gut. Was sind die Bedingungen, dass es funktioniert?
- Inwiefern wirkt eine neue Einstellung für den Mitarbeiter stimmig. Hat er das Gefühl es passt? Sonst muss man weiterarbeiten.

Im Tipp 6 lesen Sie, worauf es bei der Umsetzung ankommt.

Der **GRIS**-Ratgeber



Tipp 6: Beachten Sie, dass jeder anders lernt

Jedes Gehirn ist anders neuronal vernetzt und damit einzigartig. Jeder Mensch ist aufgrund seiner subjektiven Bewertungen von Erfahrungen und aufgrund seiner ganz persönlichen genetischen und biographischen Basis hoch individuell.

Und deshalb ist es wichtig zu wissen, wie Sie Ihren Mitarbeiter „bedienen“ müssen, damit Lern- und Veränderungsprozesse am besten funktionieren.

Beispiel:

Mitarbeiterin Müller sagt von sich selbst, dass sie ein analytischer und strukturierter Typ ist. Sie muss sich Themen logisch erklären und damit im stillen Kämmerlein auseinandersetzen. Sie braucht eine klare Systematik. Mitarbeiter Meier lernt dagegen am besten, wenn er sich mit Gleichgesinnten unterhält und sich austauscht

Am besten werden individuelle Lernprozesse durch Entwicklungsaufgaben direkt am Arbeitsplatz gefördert. Der Mitarbeiter geht seinen operativen Aufgaben nach und lernt gleichzeitig etwas. Solch ein Erfahrungslernen ist sehr wirkungsvoll und gleichzeitig zeitsparend.

Achten Sie darauf, dass der Mitarbeiter Erfolge bei seinen ersten Umsetzungsversuchen hat, damit er motiviert ist, weiter zu machen.

Der **Kernpunkt** ist:

Jeder Mensch hat seine ganz eigenen Gesetzmäßigkeiten, wie er am besten lernt bzw. sich verändert. Diese gilt es zu kennen und danach zu handeln.

Erarbeiten Sie im Mitarbeitergespräch anhand der folgenden **Leitfragen**, wie Sie den Lern- und Umsetzungsprozess passgenau für den Mitarbeiter gestalten können:

- Wie lernt der Mitarbeiter persönlich am besten? Wie gelingen ihm am besten Verhaltensänderungen?
- Welche Maßnahmen helfen aus seiner Sicht, schnell und zuverlässig das Zielverhalten zu erreichen?
- Wie können Kollegen den Lernprozess stützen?
- Wie kann gezieltes Training on the Job erfolgen?
- Wie kann sicher gestellt werden, dass der Mitarbeiter Erfolgserlebnisse hat und somit die Bereitschaft zu weiterem Lernen wächst?

Trotz bester Vorbereitung gibt es Rückschritte. Lesen Sie dazu Tipp 7.

Der **GRIS**-Ratgeber



Tipps 7: Beugen Sie Rückfällen vor

Es ist völlig normal, dass Menschen in gewohnte Verhaltensmuster zurückfallen, wenn sie gerade dabei sind, etwas Neues zu lernen.

Das liegt daran, weil die alten Muster gut in unserem Gehirn verankert sind. Denn die Nervenverschaltungen, die wir besonders häufig und besonders erfolgreich aktivieren, um uns in der Welt zurecht zu finden, sind besonders stark ausgebaut.

Deshalb braucht Ihr Mitarbeiter auch Disziplin, Dranbleiben und eigene Motivation, um auf neuen Verhaltenswegen zu bleiben und sich nicht durch Rückfälle entmutigen zu lassen.

Beispiel:

Ein Teamleiter möchte mehr auf seine eigene Work-Life-Balance und sein Familienleben achten. Sein Ziel ist: Zwei Abende in der Woche so früh nach Hause kommen, dass er die Kinder ins Bett bringen kann und auch Zeit für die Ehefrau hat. Dieser Vorsatz kommt immer dann ins Wanken, wenn genau an diesen Tagen betriebliche Anforderungen kommen, die „vermeintlich“ nicht warten können. Dabei weiß er im Kopf genau, dass es in seinem Einflussbereich liegt, Aufgaben zu verschieben oder zu delegieren. Sein Pflichtgefühl lässt ihn jedoch nicht loslassen.

Rückfälle lassen sich üblicherweise durch Erinnerungshilfen und geeignete Selbstinstruktionen meistern.

Am besten ist, wenn es kein Zurück mehr in alte Verhaltensweisen gibt. Verändern Sie Arbeitsabläufe, Prozessschritte oder Regeln zur Zusammenarbeit.

Es muss schwer bis unmöglich sein, in alte Muster zurückzufallen.

Der **Kernpunkt** ist:

Rückschritte in alte Denk- und Verhaltensmuster sind normal und müssen in Form einer Rückfallprophylaxe bewusst gemanagt werden.

Erarbeiten Sie im Mitarbeitergespräch anhand der folgenden **Leitfragen** Maßnahmen, wie sich eine Rückfallprophylaxe managen lässt.

- In welchen Situationen ist der Mitarbeiter rückfallgefährdet? Warum? Was muss er tun oder sich selbst sagen, um an seinen Vorsätzen dran zu bleiben? Welche Erinnerungshilfen lassen sich verwenden? Wie hat er ähnliche Situationen in der Vergangenheit gemeistert?
- Wie lassen sich Arbeitsprozesse und -bedingungen so ändern, dass es kein Zurück mehr gibt. Welche Aufgaben können eingesetzt werden, um das neue Verhalten möglichst oft anwenden zu müssen?
- Welche anderen Personen können auf welche Weise die Umsetzung neuer Verhaltensweisen fördern und unterstützen.

Sie wollen noch mehr Tipps? Lesen Sie weiter.



Der kostenlose Beratungs-Service

Sie haben einen konkreten Fall
von Mitarbeiterentwicklung.

Sie möchten gern wissen, wie Sie
dabei vorgehen sollten.

Nehmen Sie per E-Mail
Kontakt zu mir auf.

Sie bekommen von mir
kostenlos per Mail oder Telefon
Anregungen und Tipps
zu Ihrem konkreten Fall.

Dieser Service kann **einmal** in
Anspruch genommen werden.

Dr. Richard Gris

Buchautor „Die Weiterbildungslüge“

Mail: info@weiterbildungsluege.de
Web: www.weiterbildungsluege.de