



# Einsatzbereitschaft von Mitarbeitern



---

## **Einsatzbereitschaft**

### **Grundlage aufbauen für das Identifizieren mit den Unternehmenszielen**

Heutzutage werden hohe Anforderungen an die Verantwortungsbereitschaft und das Engagement von Führungskräften gestellt. Dabei hat eine Führungskraft zwei Arten von Verantwortung, bei denen Engagement gefragt ist. Zum einen ein angemessenes Engagement gegenüber dem Unternehmen, zum anderen die Loyalität gegenüber den Mitarbeitern und deren Loyalität zu fördern und zu erhalten.

Die Loyalität von Mitarbeitern gegenüber ihrer Firma wird bestimmt von Faktoren wie Verbundenheit mit den Aktivitäten und Zielen im Sinne der Firma. Loyalität veranlasst sie, das was sie tun, gerne zu tun und auch dann nicht nachzulassen, wenn sie persönlich einmal nicht unmittelbar profitieren.

Der sichtbare Hinweis, auf das, was sie sind und was sie vorhaben, ist ihr Verhalten. Sind Mitarbeiter engagiert, so tun sie auch dann etwas, wenn Schwierigkeiten auftreten.

Was können Sie tun, um das Vertrauensverhältnis zu Ihrer Firma und deren Führung zu verbessern?

### **Finden Sie heraus, inwieweit Sie vertrauenswürdig sind**

Können Sie Ihre Arbeits-Ergebnisse so, wie sie sind, akzeptieren oder sind sie Ihrer Meinung nach verbesserungsbedürftig? Wenn sie verbesserungsbedürftig sind, was können Sie dafür unternehmen?

Der erste Schritt erfordert eine harte aber realistische Selbsteinschätzung. Weiß die Firma Ihre Loyalität zu schätzen? Sind Sie zufrieden mit den Sicherheiten und den in der Firma vorhandenen Wertvorstellungen? Sind Sie zufrieden mit den Produkten oder Dienstleistungen, die die Firma verkauft? Können sich diese, Ihrer Meinung nach, in der Öffentlichkeit sehen lassen? Kommen Sie nicht zu einer positiven Einschätzung dieser Fragen, sollten Sie über einen Wechsel Ihrer Position nachdenken. Können Sie die Fragen mit Ja beantworten, oder sind Ihrer Meinung nach Veränderungen zum Positiven möglich, so verdient Ihre Firma, dass Sie sich ihr gegenüber loyal zeigen.

Wenn Sie sich darüber klar werden, welche Faktoren zu einer Bindung zwischen Firma und Mitarbeiter führen, so können Sie eine größere Vertrauenswürdigkeit erzielen.

---

## **Drei Faktoren für den vertrauenswürdigen Mitarbeiter gelten als wichtig:**

### **Ein vertrauenswürdiger Mitarbeiter verhält sich sehr transparent.**

Handlungen, die offen getan werden, zeigen ein größeres Maß an Übereinstimmung mit den Firmen als solche, die nur insgeheim getan werden. Wer offen handelt, hat keine Geheimnisse und steht dafür ein, was er tut. Wer insgeheim handelt, wird im Falle einer Fehlentscheidung nicht zu seiner Handlung stehen und sie abstreiten. Öffentliches Lob demonstriert Einverständnis und stärkt dies innerhalb der Firma.

### **Die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, ist ein Zeichen für Übereinstimmung mit den Firmenzielen.**

Eigener Antrieb ist ein Wesenszug, der Mitarbeiter zu selbstständigem Arbeiten verpflichtet. Ohne eigenen Antrieb wird eigenes Verhalten nicht notwendigerweise zu Einsatzbereitschaft, weil Handlungen nicht immer als selbstverantwortlich und eigenbestimmt verstanden werden. Das verhindert jedoch die Identifizierung mit der Arbeit. Leistungen werden dann nicht als selbstbestimmt empfunden und somit wird auch keine entsprechende Verantwortung dafür übernommen. Eigener Antrieb steigert hingegen die persönliche Einsatzbereitschaft.

### **Unwiderrufliche Entscheidungen bedeuten tiefgehendes Engagement.**

Unwiderrufbarkeit bedeutet, dass Verhalten, wann immer es auftritt, nicht verändert werden kann. Dieses Konzept wird beeinträchtigt, wenn Entscheidungen nicht verändert werden können und somit eine eigene Entscheidungsfindung beeinträchtigt ist. Verpflichtungen einzugehen und diese dann zu revidieren, kann mit Kosten und Gesichtsverlust verbunden sein. Einmal getroffene Entscheidungen und Positionen auf jeden Fall auszudrücken und demgemäß zu verfahren, kann Ihre Einsatzbereitschaft steigern.

Obwohl es viele Strategien gibt, Arbeitnehmer in die Organisation der Firma einzubinden, sind unumstößliche Grundsätze, die aus der Position des Mitarbeiters, seiner Erfahrung und seinem Können entstehen, hilfreich für seine Tätigkeit. Viele dieser Fähigkeiten und viel seines Könnens sind allerdings nur in der spezifischen Firma, in der er momentan beschäftigt ist, sinnvoll einzusetzen und nicht ohne weiteres übertragbar. Das steigert die Abhängigkeit des Arbeitnehmers in Bezug auf seinen gegenwärtigen Arbeitgeber.



---

## **Steigern der Einsatzbereitschaft von Mitarbeitern**

Betrachtet man einmal ganz nüchtern die betrieblichen Abläufe, so werden die meisten Aufgaben, für die eine Führungskraft verantwortlich ist, von den Mitarbeitern realisiert. Deshalb ist es Aufgabe der Führungskräfte, Mitarbeitern diejenige Unterstützung zu geben, die erforderlich ist, um weitere Aufgaben zu übernehmen und sie optimal zu erfüllen. Erst ein solcher Unterstützungsvorgang gewährt jeder Führungskraft Anerkennung und Aufmerksamkeit, darüber hinaus bessert eine solche Vorgehensweise auch die Produktivität des Unternehmens.

Versetzen Sie sich in die Lage Ihrer Mitarbeiter, so werden Sie akzeptieren, dass sie sich bemühen, ihre Kenntnisse und Fertigkeiten voll einzubringen, obwohl sie vom Unternehmen unabhängig sind. Sie als Führungskraft brauchen deshalb besondere Fähigkeiten, so z.B. die Fähigkeit, zu kommunizieren, ein förderliches Arbeitsklima aufrecht zu erhalten und Fähigkeiten der Mitarbeiter koordinieren zu können. Wenn Sie so vorgehen, fördert dies unwillkürlich das Engagement und die Einsatzbereitschaft von Mitarbeitern.

## **Die Bedeutung von Information für das Engagement von Mitarbeitern**

Mitarbeiter brauchen Informationen, wenn sie ihre Aufgaben richtig erfüllen sollen. Sie müssen wissen, warum sie die einzelnen Aufgaben erfüllen sollen und bis zu welchem Zeitpunkt dies geschehen soll. Sie benötigen auch Informationen darüber, wie eine Aufgabe abgewickelt werden soll oder welche Werkzeuge bzw. Geräte angewendet werden sollen.

Kommunikation und Information sind die wichtigsten Werkzeuge für Führungskräfte ihren Mitarbeitern gegenüber.

Dazu gehört aber auch, Informationen an höhere Führungsebenen weiterzugeben, um die Verbindung zwischen den einzelnen Ebenen aufrecht zu erhalten.



---

## Grundregeln der Kommunikation

Nachfolgend werden einige Grundregeln dargestellt, die die persönliche Kommunikationsfähigkeit verbessern helfen.

### ■ Mehr nachfragen und miteinander sprechen, nicht gleich handeln

Fragen Sie Ihre Mitarbeiter so oft es geht, nach ihren Vorstellungen und Ansichten. Es fällt Mitarbeitern wesentlich leichter, sich mit Aufgaben zu identifizieren, die es ihnen ermöglichen, eigene Vorstellungen in die Aufgabenerfüllung miteinzubringen. (Falls es derartige Ausgestaltungsmöglichkeiten nicht gibt, wäre es natürlich unsinnig, Mitarbeiter diesbezüglich nach ihren Ansichten zu fragen.)

### ■ Mehr zuhören, weniger reden

Aktives Zuhören ermöglicht ein besseres Verständnis vorgegebener Situationen. Wenn Sie Ihren Mitarbeitern deutlich machen, dass ihre Meinungen wichtig sind, ermöglicht aktives Zuhören Ihnen, Informationen darüber zu erhalten, was für Sie als Vorgesetzten Priorität hat. Halten Sie bei Gesprächen unbedingt Augenkontakt. Vermeiden Sie auf jeden Fall, bereits beim Redevorgang des Mitarbeiters darüber nachzudenken, was Sie als nächstes sagen möchten!

### ■ Begründung geben für die Aufgaben, die erledigt werden sollen

Wenn Mitarbeiter verstehen, warum gerade sie die Aufgabe übertragen bekommen haben und was der Sinn der Aufgabe ist, werden sie sich auch näher mit den Problemen der Aufgabenerfüllung auseinandersetzen und diesbezüglich auch ihr Bestes geben.

### ■ Auf der Erwachsenenenebene miteinander sprechen

Menschen respektieren sich nur gegenseitig, wenn sie sich auch wie Erwachsene behandeln. Vermeiden Sie, mit Mitarbeitern „von oben herab“ zu sprechen. Eine solche Verhaltensweise führt zu unnötigen Reibungsverlusten, Frustrationen und Aggressivität.

### ■ Prüfen, ob die Absichten der Mitarbeiter verstanden worden sind

Wesentlich für eine gut funktionierende Kommunikation ist ein gemeinsames Verständnis. Fordern Sie Mitarbeiter bewusst auf, Dinge so zu formulieren, wie sie es gewöhnt sind. Es gibt immer noch die Möglichkeit, im Sinne eines kontrollierten Dialoges zu antworten: „Sie meinen also ...“. Eventuelle Missverständnisse können so korrigiert werden.

---

### ■ Vorher überlegen, was man sagen möchte

Seien Sie sich immer wieder darüber klar, wie Sie Anweisungen weitergeben, und vor allen Dingen, wie sie ankommen. Missverständnisse können Sie leicht vermeiden, wenn Sie bereits im Vorfeld eines Gespräches überlegen, wie Sie Mitarbeitern die Zusammenhänge erklären können.

### ■ Berücksichtigen der Gefühlshaltung von Mitarbeitern

Es hilft, wenn Sie sich im Vorfeld einer Kommunikation überlegen, wie Mitarbeiter z.B. auf eine Anweisung reagieren werden. Es ist empfehlenswert, sich in die Lage des Gegenübers hineinzuversetzen und die Situation aus seiner Warte zu betrachten. Wie würde man selber reagieren, wenn man Empfänger einer solchen Mitteilung wäre? Deshalb ist es empfehlenswert, Mitarbeiter auch nach ihrem Gefühlszustand zu befragen. Teilen Sie aber auch von sich aus dem Mitarbeiter mit, wie Sie über die Bedeutung der Aufgabe denken und welchen Stellenwert sie auch besitzt. Hinzu kommt, dass nicht jeder Mensch für jede Nachricht permanent aufnahmebereit ist. Es empfiehlt sich deshalb unter Umständen, Anweisungen zu einem anderen Zeitpunkt zu geben, nämlich dann, wenn eine gesicherte Akzeptanz gewährleistet ist.

### ■ Ruhig und sachlich bleiben

Ruhig und sachlich zu argumentieren, dies erleichtert es auch in Zeiten von großer Belastung und viel Stress den Umgang miteinander. Wenn Sie als Führungskraft selber einen niedergeschlagenen Eindruck machen, werden es die Mitarbeiter auch sehr schnell tun. Das hilft der Sache nun überhaupt nicht. Brüllen ist auch kein Zeichen guter Kommunikation. Wenn Mitarbeiter unter Stress stehen, ist das Aufnahmepotenzial ohnehin gering. Sachverhalte werden weitaus mehr akzeptiert, wenn selbst in emotionsgeladenen Situationen sachlich miteinander umgegangen wird.

**Gute Kommunikationsfähigkeit und eine hohe Leistungsorientierung bedingen einander. Wenn Führungskräfte ihre Kommunikationsfähigkeit verbessern, ist dies mit Sicherheit eine einfache aber wirkungsvolle Investition.**

---

## Der Ausbau eines förderlichen Arbeitsklimas

Mitarbeiter, die sich an ihrem Arbeitsplatz wohlfühlen und sich auch damit identifizieren, sind produktiver. Auf diese Weise machen Arbeiten viel mehr Spaß, die Menschen kommen besser miteinander aus und die Bereitschaft zur Zusammenarbeit steigt. Ein solches Klima, bei dem Freundlichkeit großgeschrieben wird, erhöht die Produktivität; Ausfälle durch Krankheit oder mangelnde Effektivität vermindern sich erheblich. Ein gutes Arbeitsklima trägt darüber hinaus dazu bei, dass Mitarbeiter sich als Team betrachten und nicht nur als eine Gruppe von Gehaltsempfängern, die sich weder um ihre Arbeit noch um ihre Vorgesetzten, geschweige denn um das Unternehmen selbst kümmern.

Untersuchungen zeigen immer wieder augenfällig, dass Führungskräfte, die ein besseres Arbeitsklima schaffen, wichtige Bausteine des Unternehmens sind. Vertrauen zu schaffen und Vertrauen zu geben ist eine der wichtigsten Anforderungen, die an Führungskräfte gestellt werden. Mitarbeiter müssen das Gefühl haben, dass man ihnen vertraut. Vertrauen ist lebensnotwendig, aber es bildet sich nicht von alleine.

### Vertrauensbildende Maßnahmen können sein:

- einschätzbar sein  
(Versprechungen halten, Aufgaben verfolgen)
- ethische Grundsätze leben  
(Dazu gehört, dass Sie Menschen die Wahrheit sagen und ihr Vertrauen nicht missbrauchen. Ebenso gehört dazu, fair und ehrlich miteinander umzugehen.)
- Respekt für Mitarbeiterleistungen zeigen
- Mitarbeiter in Planungen und Problemlösungsansätze mit einbeziehen
- Aufgaben delegieren  
(Hierzu gehört insbesondere die Fähigkeit, Mitarbeitern auch wichtige Aufgaben anzuvertrauen und sie mit den Hilfsmitteln zu versorgen, die sie für die Aufgabenerfüllung benötigen.)



## Verhaltensweisen von engagierten und einsatzbereiten Mitarbeitern

Mitarbeiter, die sich engagieren und die auch bereit sind, ihren persönlichen Einsatz zu bringen, zeigen in der Regel folgende Verhaltensweisen:

- Sie erfüllen ihre Aufgaben kontinuierlich und beschäftigen sich persönlich mit dem übertragenen Sachverhalt.
- Sie planen Aufgaben sorgfältig vor Beginn, sprechen eventuell den Sachverhalt mit dem Vorgesetzten durch und stellen eine Reihe von Fragen.
- Sie unterstützen Kollegen, ohne sich darüber zu beklagen, wer für die Aufgabe verantwortlich ist (Stellenbeschreibung) und wer daraus auch einen Vorteil zieht.
- Sie suchen das Ziel und den Zweck einer Aufgabe, um zügig die Aufgabe zu erledigen, ohne dem Vorgesetzten jedes Zwischenergebnis vorzutragen.
- Sie streben nach einer guten Aufgabenerfüllung und vermeiden Handlungen, die das Ergebnis fehlerhaft beeinträchtigen können.
- Sie suchen Hilfe beim Vorgesetzten, wenn die Hilfe auch benötigt wird.

## Zusammenfassung

Die Einsatzbereitschaft von Führungskräften und von Mitarbeitern verbessert nicht nur die Produktivität sondern trägt auch zum persönlichen Wohlbefinden bei.

Einschätzbare Verhalten trägt zur Einsatzbereitschaft von Mitarbeitern bei.

Es gibt viele Wege, um eigenes Engagement und das der Mitarbeiter zu fördern.

Man sollte damit beginnen, das eigene Unternehmen positiv zu sehen.

Vor allem sollte man beginnen, auch freiwillig neue Aufgaben zu übernehmen und sich neuen Aktivitäten zuzuwenden.

Ein offener Informationsaustausch zwischen Führungskräften und Mitarbeitern trägt wesentlich dazu bei, ein gutes Arbeitsklima zu gewährleisten.

Wenn die Arbeitsleistung von Mitarbeitern steigt, ist dies immer ein persönlicher Erfolg des Vorgesetzten. Ein solcher Erfolg bleibt nicht lange verborgen.