

Für die Integration des Spiels in die Arbeitswelt

Oder: Wie Sie es schaffen, dass Ihre Mitarbeiter nicht genug von ihrer Arbeit bekommen



Sie kommen morgens ins Büro und treffen auf Ihre Mitarbeiter – und einer sieht motivationsloser aus als der andere. Sie sind müde, verkneifen sich mühsam ein Gähnen, als Sie an ihnen vorübergehen. Kurz denken Sie darüber nach, wann Sie diese Mitarbeiter das letzte Mal haben lächeln sehen. Ich vermute, das war an einem Freitag oder kurz vor deren Urlaub.

Sie gehen weiter.

Und dann treffen Sie auf einen Ihrer High-Performer, also solche Mitarbeiter, die nach vorne sprinten und wie Zugpferde den Rest Ihres Mitarbeiterkörpers hinter sich her schleifen. Schauen Sie sich auch bitte diesen Mitarbeiter genau an, sieht er glücklich aus? Oder ist er völlig gestresst, überfordert und hat sein Gesicht schon früh morgens so in Falten gelegt, dass es aussieht, also würde er einen Migräne-Anfall förmlich provozieren?

In den meisten Unternehmen finden sich diese beiden Mitarbeiter-Typen. Wenn Sie dieses Faktum beruhigt, ist Ihnen nicht zu helfen. Ja, ehrlich!

Ja, die Wahrheit tut weh. Aber Sie sind Unternehmer und/oder Führungskraft, Sie kennen harte Schläge, also stehen Sie wieder auf! Denn: Ich möchte Ihnen ein anderes Szenario zeigen.

Stellen Sie sich vor, Sie sind früh dran und fahren morgens mit Ihrem Wagen vor den Bürokomplex. Und da steht schon eine Handvoll Ihrer Mitarbeiter und wartet bereits darauf, dass Sie die Tür aufschließen. Stellen Sie sich dazu eine gelöste Stimmung vor, so als würden sich Ihre Mitarbeiter eigentlich treffen, weil sie gemeinsam in einen Freizeitpark fahren wollten.

Und jetzt der Clou: die sind gut drauf, weil sie sich auf ihre Arbeit freuen! Die sind so früh, weil sie danach lechzen, zur Arbeit zu kommen!

Ist das für Sie unrealistisch, Quatsch oder Spinnerei? Oder fragen Sie sich gerade, wie Sie es hinbekommen, dass Sie zumindest einen Ansatz dieses Sogs bezüglich Ihres Unternehmens erzeugen können?

Viele Studien belegen längst: allein diejenigen Mitarbeiter, die wirklich gern zur Arbeit gehen, sind in der Lage, ihr volles Potenzial zu entfalten und wollen dies auch. Und nur die. Darunter fallen übrigens Ihre High-Performer. Der Haken daran ist: weil Sie denen die ganze Last auf die Schulter gelegt haben, anstatt sie auf alle Ihre Mitarbeiter zu verteilen, haben Sie die schon längst verbrannt. Es ist nur eine Frage der Zeit, bis diese wegen Burnout ausfallen. Wie Sie sie davor bewahren? Schaffen Sie eine gute und verspielte Arbeitsatmosphäre. Hört sich banal an? Ja, und hat man auch schon tausendmal gehört! Verliert aber dadurch garantiert nicht an Wert. Denn erst, wenn Ihre Arbeitnehmer gerne zur Arbeit kommen und mit vollem Herz dabei sind, vergessen sie die Zeit und wollen nicht pünktlich gehen, sondern dann, wenn ihre Aufgaben erledigt sind. Eine gute Atmosphäre trägt dazu bei, dass Ihre Mitarbeiter sich für ihr Unternehmen oder ihre Abteilung verantwortlich fühlen und deshalb auch Verbesserungsideen und Vorschläge an Sie herantragen. Wie in einer Familie, in der man komplett ehrlich miteinander umgeht und die Dinge anspricht, auf den Punkt bringt und zusammen nach vorne schaut.

Sie kennen sicherlich das Wort „Qualitätsmanagement“. Dessen Ziel ist es, die Anforderungen und Erwartungen der Kunden nicht nur zu erfüllen, sondern zu übertreffen. Kunden sind aber eigentlich nicht nur externe Kunden, denen man sein Produkt oder seine Dienstleistung verkauft, sondern eben auch Kollegen und Mitarbeiter. Wenn ich also die Anforderungen und Erwartungen meiner Mitarbeiter nicht nur erfüllen, sondern toppen möchte, muss ich die Kollegen begeistern können. Dabei ist Mitarbeitermarketing, oder auch Employer-Branding genannt, genau das Richtige. Das sind Maßnahmen, die Ihr Unternehmen so gestalten, dass Ihre Mitarbeiter sich so wohl fühlen und in der Tat danach lechzen, zur Arbeit zu dürfen. Hinzu kommt: spricht sich das herum, dann klingeln bald andere gute Bewerber bei Ihnen, die sich um eine Stelle in Ihrem Unternehmen reißen.

Doch wie verbessert man tatsächlich etwas so schlecht Fassbares wie die Atmosphäre? Eine ganz wesentliche Ressource, um die Atmosphäre zu verbessern, ist das Spiel. Nur wenn Mitarbeiter das Gefühl haben, sie könnten auch mal einen Spaß machen, spielen

oder auch mal „ver-rückt“ sein, sind sie auch wirklich locker und sind so, wie sie wirklich sind: authentisch. Sie fühlen sich frei, angenommen, haben keine Angst vor irgendetwas oder irgendwem und verlieren keine Energie damit, sich zu kontrollieren, um die Fassade einer Rolle aufrecht zu erhalten. Sie dürfen sagen, was sie denken, ohne schief angesehen zu werden und können einfach mit Spaß, Lust und Lachen bei der Sache sein.

Das Spiel ist eine von drei archetypischen Kraftquellen, die da heißen: Ziel, Weichheit und Verspieltheit. Wenn Sie stets Ihr Ziel vor Augen haben und das, was Ihnen wichtig ist, sind Sie in der Lage, alle Widrigkeiten hinter sich zu lassen. Wenn Sie Ihre Weichheit einsetzen, Ihnen selbst und anderen Fehler verzeihen, können Sie jedes Problem aus dem Weg schaffen. Diese beiden Kraftquellen werden heute schon in Unternehmen genutzt. Die dritte, also die Verspieltheit, hat bisher wenig Platz in der Arbeitswelt und wird deshalb als Ressource und zur Problemlösung komplett unterschätzt.

Mein Kernthema ist die Integration des Spiels in der Arbeitswelt. Dabei geht es nicht darum, nur und ausschließlich zu spielen, sondern einen Ausgleich zwischen Ernst und Spiel zu schaffen. Ebenso zwischen Geben und Nehmen, zwischen Tun und Nichtstun, zwischen männlich und weiblich, zwischen emotional und rational. In allen Bereichen unserer Gesellschaft ist dort die Atmosphäre besonders angenehm, wo es dieses Gleichgewicht gibt. Deshalb sind auch vor allem diejenigen Unternehmen gesund, die dieses Gleichgewicht herstellen können – also diese, in denen es Raum dafür gibt, zu spielen, und zwar dann, wenn man es gerade braucht. Dabei geht es nicht um Zeiteinteilung, sondern um das Gefühl, dass Vieles sein darf, für das es sonst keinen Platz gibt.

Versetzen Sie sich mal in folgende Lage: Sie haben einen Riesenkopf von den ganzen To-Do's auf Ihrem Schreibtisch und Sie verzweifeln beinahe daran, weil Sie glauben, dass Sie das alles gar nicht schaffen können, was Sie heute leisten müssen. Haben Sie in solchen Momenten schon mal versucht, drei Runden mit dem Kickboard um den Block zu fahren? Oder laut zu ihrer Lieblingsmusik abzurocken? Eine Runde mit Ihren Kollegen zu kickern oder fünf Minuten Frisbee zu spielen und sich einen witzigen Ablacher auf Youtube anzusehen? Das und vieles mehr sind kleine Maßnahmen, um den Kopf freizukriegen. Damit wird nachweislich mehr erreicht, als wenn Sie sitzenbleiben und sich weiter darüber Gedanken machen, wie Sie das alles schaffen sollen, denn es distanziert Sie für kurze Zeit von Ihren Problemen und ändert Ihre Perspektive. Und genau das ist das Prinzip des Spiels.

Ein Unternehmen, das nur ernst ist und nur vorwärts treibt, lebt ungesund. Es nutzt die Mitarbeiter aus. Die sind irgendwann erschöpft, landen im Burnout oder verhalten sich depressiv. Wenn Sie Ihre Mitarbeiter schon schief ansehen, während diese nur kurz darauf warten, bis das Teewasser kocht, haben Sie noch nicht verstanden, dass es schneller geht, wenn Sie ihnen Pausen und Freiräume erlauben. Das heißt nicht, dass die Pausen so lang sein müssen wie die Arbeitszeiten, sondern dass Pausen immer dann erlaubt sein dürfen, wenn Ihre Mitarbeiter das Gefühl haben: „Jetzt brauch ich eine Pause“. Wer seinen Mitarbeitern diese Freiheit lässt, kann mit mehr Engagement rechnen.

Wenn wir uns ansehen, wie sich die Arbeitswelt in den letzten Jahren verändert hat und welche Trends es gibt, was neue Generationen fordern, wird erkennbar, dass das Spiel von immer mehr Menschen und Mitarbeitern in Unternehmen gewollt ist und gut ankommt. Wir müssen uns nur die Büros im Silicon Valley, dem Mekka der Hard- und Software-Unternehmen, ansehen. Teams werden immer kleiner und agiler und Unternehmen müssen ihren Mitarbeitern Flexibilität und Kreativität ermöglichen, um sie zu halten. Die Anforderungen an soziale- und Leadership Kompetenzen steigen somit täglich und langgelebte Muster der letzten Jahrzehnte verabschieden sich mehr und mehr.

Spielen hat viele positive Effekte, z. B. eignet es sich hervorragend dafür, ernste Themen rüber zu bringen. Schon seit einer Weile ist sich die Wissenschaft darüber einig, dass Informationen besser bei den Empfängern ankommen und behalten werden, wenn positive Emo-

tionen damit verknüpft sind und sie mehrere Sinne ansprechen. Wenn Sie also Ihren Mitarbeitern das, was Sie sich von Ihnen wünschen, auf ein Flipchart schreiben, nehmen diese die Information nur visuell auf. Wenn Sie Ihnen eine lustige Nachricht in einem kleinen Video via Whats App senden, haben Sie bereits zwei Sinne beansprucht. Doch auch das ist noch weit entfernt davon, eine Nachricht zu „erfahren“.

Entscheidend sind dabei sogenannte Spiegelneuronen. So werden Nervenzellen bezeichnet, die im Körper bestimmte Programme realisieren, die vor allem aber dann aktiv werden, wenn man „nur“ beobachtet oder auf andere Weise miterlebt. Sie sind dafür verantwortlich, dass wir Hunger bekommen, wenn jemand eine Pizza vor unseren Augen isst, wir mitlachen müssen, wenn jemand herzlich lacht oder wir Schmerzen empfinden, wenn jemand anderem wehgetan wird. So ist es nicht verwunderlich, dass in einem Unternehmen, in dem Kollegen schlechte Vibes verteilen, die Stimmung angeschlagen, die Mitarbeiter träge sind und der Erfolg mäßig ist. Denn: Schon bevor jemand etwas denkt oder ausspricht, nimmt die Stimmung Einfluss. Und im Gegenzug dazu gewinnt aber auch Ihre Vorbildrolle mehr und mehr an Bedeutung, weil Sie z.B. über die Spiegelneuronen Einfluss auf Ihre Kollegen und Ihr Verhalten und Ihre Emotionen ausüben.

Lachen hat eine transformierende Kraft. Es transformiert negative in positive Energie. Dazu schafft Lachen Nähe. Im Lachen erkennen wir, dass wir alle Menschen sind und es schafft ein Vertrauensverhältnis zueinander. Einstellungen und Gefühle übertragen sich auf das Gegenüber.

Lachen und Humor führen dazu, dass man sich verbunden fühlt und eine positive Stimmung verbreitet. Deshalb lassen sich gerade ernste Themen oder Konflikte mithilfe von Humor viel besser aufnehmen. Aus diesem Grund habe ich z.B. einige Managementinstrumente entwickelt, die das Wissen, das vermittelt werden muss, auf den Punkt bringen und auf verspielte Art und Weise an die Adressaten herantragen. Ich nenne das WorkART. Warum? Weil das Führen und Informieren von Mitarbeitern immer mehr zur Kunst wird. Das heißt, Führen ist eigentlich eine Kunstfertigkeit. Denn die Anforderungen an eine Führungsperson steigen enorm. Diese muss sich immer auch mit sich selbst beschäftigen, an der eigenen Persönlichkeit feilen und dabei stets fachlich auf dem neusten Stand sein. Immer wieder

wird von Ihnen verlangt, dass Ihnen kreative Lösungen für noch nie dagewesene Probleme einfallen. Gerade hier können die von mir entwickelten Managementinstrumente Hilfestellung leisten.

Zum Reinfühlen hier ein Beispiel: Wird oder wurde auch bei Ihnen so Einiges unter den Teppich gekehrt, von dem Sie das Gefühl haben, dass es Ihre Kollegen oder Ihr Team noch belastet und dies manchmal zwischen Ihnen steht? Dann machen Sie den Teppich eine Zeitlang „offen-sichtlich“ und legen Sie ihn demonstrativ mit einem Besen ins Büro oder in Ihre Abteilung. Räumen Sie mit der Vergangenheit auf. Geben Sie Ihren Mitarbeitern die Möglichkeit, all das, was bisher an positiven Gegebenheiten wie auch an negativen Vorkommnissen unausgesprochen geblieben ist – was sozusagen „unter den Teppich gekehrt wurde“ –, aufzuschreiben. Geben Sie Ihren Mitarbeitern dazu rote (für Negatives) und grüne (für Positives) Notizzettel und legen Sie daneben symbolhaft einen Teppich, unter den diese Notizzettel gelegt werden können.

Der Teppich als Symbol wirkt bereits Wunder. Er signalisiert den guten Willen der Führung und stellt eine Aufforderung an die Mitarbeiter dar, das anzusprechen, was nicht gestimmt hat, und aufzuräumen – auf faire und ehrliche Art.

Ich habe dieses kleine Instrument mehrfach in der Praxis erprobt. So kam es zum Beispiel vor, dass Mitarbeiter es der Führung übel genommen haben, aus Zeitmangel über Konfliktlösungen nicht gesprochen zu haben, bis es am Ende zu spät dafür war. Oder es wurden Vorschläge von Mitarbeitern nicht ernst genommen oder als die eigenen verkauft. Auch wurden Entscheidungen, die die tägliche Arbeit der Mitarbeiter betraf, über deren Kopf hinweg getroffen usw. Wenn Sie Ihren Teppich eine oder mehrere Wochen liegen lassen, werden Sie merken, dass die Mitarbeiter immer mehr rote und grüne Karten unter den Teppich legen. Wenn Sie dann diese Karten gemeinsam zu einem fixen Zeitpunkt laut vorlesen und an- bzw. aussprechen, die Dinge auf eine/Ihre Art wieder gutmachen, wirkt dies bereits Wunder, löst viele unterschwellige Blockaden und setzt Energie frei.

Dieses und auch andere von mir konzipierte Managementinstrumente können unterschiedlich eingesetzt werden. Ob in einem Parcours mit unterschiedlichen Stationen zu Themen, innerhalb oder nach einem Seminar zur Sicherung der Nachhaltigkeit oder einzeln zur Lösung eines ganz bestimmten Problemfalls.

Das Einbauen dieser Managementinstrumente hat allerdings nur einen Sinn, wenn Sie als Führungsperson Vorbild sind, dahinter stehen und sie vertreten. Ein Unternehmen ist aufgebaut wie eine Champagner-Pyramide, man gießt ganz oben etwas rein und so, wie der oberste das nach unten weitergibt, so kommt es auch unten raus. Sie, der Sie oben sind, müssen diese Kultur vorleben. Lassen Sie also die Spiele beginnen.



NICOLA
HAMMERSCHMIDT
WorkART

Nicola Hammerschmidt arbeitet seit 20 Jahren als Trainee, Dozentin und begleitet Organisationen. Mit vieljährigen Coaching-Ausbildungen hat sie sich auf die Themen Selbstmanagement, Teamentwicklung, Kommunikation, Führung/Leadership, Kundenbindung und Kreativität/Inspiration spezialisiert. Dabei hilft ihr, ihr, fundiertes Wissen zur Neurobiologie, Psychologie und Organisationsentwicklung. Sie weiß, wie Menschen funktionieren, fesselt und begeistert ihre Zuhörer und schafft es, den neusten Stand der Wissenschaft mit der Praxis zu verbinden und zielgruppengerecht zu vermitteln.

www.nicola-hammerschmidt.com

