

SO KLAPPT'S AUCH MIT DEN MITARBEITERN?



Den eigenen Mitarbeitern zuhören und klar kommunizieren tut der Arbeitsatmosphäre gut

FÜHRUNGSSTRUKTUREN IM WANDEL

„Der Fisch stinkt vom Kopfe her“ – dieses Sprichwort lässt sich gut auf die Organisation und Leitung von Unternehmen übertragen. Denn wenn die Führungsstruktur entweder unklar und schwer verständlich ist oder aber von den Mitarbeitern als zu hierarchisch und einengend erlebt wird, leidet oftmals das Betriebsklima darunter. Weser-Wirtschaft sprach mit Coaching-Experten und präsentiert Ansätze, wie erfolgreiche Führung funktionieren kann.

Eine beidseitig erfolgreiche Mitarbeiterführung kann eine ziemlich komplizierte Aufgabe sein und der Komplexitätsgrad erhöht sich, je mehr Personen involviert sind. Es gibt offenbar viele Wege, seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im wahrsten Sinn des Wortes „in die Irre zu führen“. Dabei gehört die klare, verantwortungsvolle Abteilungs- und Betriebsleitung als ausbalancierte Mischung aus „Fordern und Fördern“ sogar zum arbeitsrechtlichen Rahmen in jedem Beschäftigungsverhältnis, wie Mara Heinrichs, langjährige Expertin für Führungsfragen und Systemischer Coach, betont: „Im deutschen Arbeitsrecht spiegeln sich diese zwei Dimensionen wider, wobei Fordern ein Weisungs- oder Direktionsrecht und Fördern eine Fürsorgepflicht gegenüber den Mitarbeitern beinhaltet.“ Dieser Anspruch an Führungskräfte sei unter anderem durch den betreffenden Manteltarifvertrag und die Stellenbeschreibung, auf denen ein Arbeitsverhältnis basiert, belegt und gegeben. Doch was bedeutet diese „Gleichung“ des Forderns und Förderns nun exakt? Hier gilt der Grundsatz: Leistung gegen Gegenleistung. „Der Arbeitgeber beziehungsweise der oder die Vorgesetzte kann Leistung fordern. Leistung, ‚physikalisch‘ definiert, ist Arbeit pro Zeiteinheit, das heißt, termingerechte Ablieferung einer Arbeit. Der objektive Maßstab, den die Führungskraft anlegen sollte, um zu erkennen, ob es berechnete Forderungen sind, sind die Anforderungen des Arbeitsplatzes, da die Gegenleistung im Gehalt besteht“, erläutert Heinrichs. Doch auch die Fürsorgepflicht, das „Fördern“, ist arbeitsrechtlich eingeregelt. „Eine Führungskraft fördert ihre Mitarbeiter, indem sie auf berechnete Vorschläge und Wünsche der Mitarbeiter im Rahmen der betrieblichen und gesetzlichen Möglichkeiten eingeht und sie bei der Lösungssuche mit einbindet.“

VIELE UNSICHERHEITEN BEI FÜHRUNGSKRÄFTEN

Das alles klingt in der Theorie erst einmal logisch und leicht verständlich, in der Praxis tun sich hingegen viele Verantwortliche schwer mit der richtigen Balance von „Fordern“ und „Fördern“, Verantwortung übernehmen und übergeben. Dementsprechend kann es sein, dass sie Unsicherheit ausstrahlen und sich dies auch auf den Umgang mit den Mitarbeitern auswirkt. Diese Form der Unsicherheit trifft vor allem „junge“ und noch nicht so erfahrene Führungskräfte, wie Marcus Rosik, Karrierecoach und Initiator der Bremer „Führungsschmiede“, erklärt: „Neue Führungskräfte neigen zu Unsicherheiten. Diese werden von den Mitarbeitern gespürt, wenn nicht sogar bewusst wahrgenommen. Das führt entweder zur Übertragung der Unsicherheiten auf die Mitarbeiter, die ihre Aufgabe dann komisch, nämlich unsicher, abarbeiten oder dazu, dass die Mitarbeiter die Unsicherheiten mit eigenen, nicht abgestimmten



Fordern, fördern und im Gespräch bleiben: Das führt laut Mara Heinrichs zum Erfolg

Entscheidungen zu kompensieren versuchen.“ Doch auch „erfahrene“, oder eher: in ihren Strukturen geradezu eingefahrene Personalverantwortliche haben ihre Probleme – sie sehen Rosik zufolge vieles als selbstverständlich an, ohne auf den Wissens- und Informationsstand der Mitarbeiter einzugehen. „Etablierte Führungskräfte neigen zur Geschwindigkeit. Zu schnell ist eine Führungskraft immer dann, wenn ihre Mitarbeiter den Sinn der Aufgabe nicht vollständig verstanden haben. Es entstehen Missverständnisse, die zu zusätzlichen Kosten und mehr Zeitverbrauch führen“, verdeutlicht Rosik diesen Umstand. Diese Herausforderungen für Angestellte in leitender Position kennt auch Sabine Klenke von SILCC Sabine Klenke aus ihrer jahrzehntelangen Coaching- und Beratungspraxis nur zu gut – und stellt gerade bei unerfahrenen Führungskräften häufiger einen Hang zum Perfektionismus fest. „Sogenannte etablierte Führungskräfte machen es sich vielleicht zu bequem in einem Vorgehen, das eine Weile gut gepasst hat – aber möglicherweise nicht mehr sinnvoll ist. Neue Führungskräfte könnten vielleicht den Fehler machen, in gewissem Sinn überverantwortlich zu sein – und übernehmen nicht, was außerhalb ihrer Reichweite liegt. Sie könnten dabei in Gefahr geraten, auszubrennen“, sagt Klenke.

GEMEINSAM LÖSUNGEN FINDEN

Treten Kommunikations- und Führungsschwierigkeiten auf, kommt es häufig zu Konflikten am Arbeitsplatz, die einer schnellen Lösung bedürfen – ansonsten können die Vorgänge im Unternehmen leicht aus dem Takt geraten. Wie in dem Beispiel, das Klenke sowohl für einen zu rigiden als auch zu unsicheren Führungsstil nennt: „Ein gut geführtes Team übernimmt Verantwortung, handelt engagiert und ini-



Leistungsdruck ist für Marcus Rosik einer der größten Motivationskiller am Arbeitsplatz



Sabine Klenke warnt vor allzu eingefahrenen Mustern in der Führungspraxis, aber auch vor einem zu hohen Selbstanspruch

tativ und jedes Teammitglied bringt seine Potenziale ein. Zu rigide und kontrollorientiert geführte Teams werden ängstlich oder demotiviert und ‚warten ab‘ – sie stellen das eigene Denken ein. Zu unpräzise oder mit zu wenig Kontakt geführte Mitarbeiter werden ebenfalls unsicher und verweisen auf ‚die da oben‘.“ Kommunikation, Vertrauen, Wertschätzung und Respekt – das sind für Rosik die Grundpfeiler einer funktionierenden Zusammenarbeit zwischen Leitungsverantwortlichen und ihren Teams. „Werte, die Führungskräfte unterstützen sollten, sind Offenheit, Vertrauen und Wertschätzung. Nach Werten zu führen ist eine enorme Erleichterung in der Führungsarbeit. Ich erlebe immer wieder, dass Führungskräfte regelmäßig dann erfolgreich sind, wenn sie sich in ihrer Führung an Werten

orientieren. Auch delegieren und die Abarbeitung interessiert verfolgen, ohne zu kontrollieren, wirkt sich positiv aus. So werden beispielsweise die Werte Vertrauen und Wertschätzung gelebt.“ Druck auszuüben oder vom eigenen Vorgesetzten an seine Mitarbeiter weiterzugeben, baue hingegen unnötige Spannung auf und führe zu keiner praktikablen Lösung, wie er weiterhin klarstellt. „Druck aktiviert Stress-Systeme im Menschen, die einige kreative und kognitive Prozesse des Gehirns unterbinden. Daraus folgt für mich: Eine gute Führungskraft agiert als Puffer, als Druckmanager, für eine hohe Leistungsfähigkeit seines Teams“, lautet Rosiks Erklärung dazu.

KEINE ANGST VOR FEEDBACK!

Eine Medaille hat immer zwei Seiten und in einer Diskussion gibt es in jedem Fall mindestens zwei Standpunkte. Deswegen kommt auch den Mitarbeitern im Dialog und bei der Lösungssuche mit ihren Vorgesetzten eine zentrale aktive Rolle zu – vorausgesetzt, eine Führungskraft zeigt sich offen für Feedback „von unten“ und geht auch adäquat darauf ein. Schließlich seien auch „die da oben“ nur Menschen. Mara Heinrichs rät bei Differenzen und Unklarheiten daher zu klaren, aber fairen Gesprächen, bei denen die Initiative von beiden Parteien ausgehen kann. „Auch gegenüber ihren Führungskräften sollten die Mitarbeiter fest und fair sein. Fest in dem Sinn, dass sie sich trauen, Schwierigkeiten anzusprechen, und fair in der Art und Weise, wie sie es machen. So gewinnen auch die Mitarbeiter Freude an ihrer Arbeit, weil sie merken, dass sie etwas bewegen und gestalten können und nicht nur passiv verwalten.“ Eines sollte jedoch in jedem Fall beiderseits vermieden werden, nämlich die Arbeitsatmosphäre mit Intrigen oder Lästereien hinter dem Rücken der betroffenen Person zu vergiften: „Es liegt auch an den Mitarbeitern, ihre Führungskraft zu unterstützen und nicht hinter ihrem Rücken über sie zu jammern oder Intrigen zu schmieden. Es sollte ein gegenseitiges Geben und Nehmen sein.“ Ob eine Führungsstruktur sich als erfolgreich bewährt, hängt schlussendlich von vielen Faktoren ab – und eine respektvolle Zusammenarbeit liegt sowohl in den Händen der Vorgesetzten als auch in denen ihrer Teams.