

Von unten betrachtet

Gedankensplitter aus dem Leben eines Mitarbeiters

Wenn man über Führung spricht, entsteht bei den meisten von uns ein inneres Bild von »Oben und Unten«. Das spiegelt sich auch in unserem Sprachgebrauch wider: Jemand steigt zur Führungskraft »auf« und ist somit nun »weiter oben«. Deshalb möchte ich das Phänomen Führung einmal »von unten« betrachten und zwar anhand einiger typischer, alltäglicher »Gedankensplitter« eines Mitarbeiters.

von Norbert Herbst

Entscheidungen 1

»Wann entscheidet er denn endlich, so schwierig ist das ja wirklich nicht, das hatten wir doch schon 100 Mal und der Kunde wartet auch nicht ewig.«

Fazit: Für Führungskräfte ist es entscheidend, die richtige Balance zwischen Denken und Tun zu finden. Der Ergebnisdruck ist für alle hoch und es gibt kein Nullrisiko, denn dann bräuchte es ohnehin keine Entscheidungen. Mitarbeiter denken gerne mit und bei richtiger Führung können sie viele Entscheidungen im Tagesgeschäft selbst treffen. Einen Mitarbeiter nach seinem Vorschlag zu fragen ist längst kein Zeichen von Schwäche mehr.

Gerüchte 2

»Gerüchteweise habe ich es ja schon gehört und heute hat es das Management bestätigt. Helmut, von allen >Heli der Emsige< genannt, ist nun mein Chef geworden. Gut für ihn, doch nachvollziehen kann ich es nicht und erklären wird es uns wohl auch niemand. Wie auch, denn abgesehen von seinen guten Beziehungen ...«

Fazit: Die Wirksamkeit und Akzeptanz einer Führungskraft wird maßgeblich vom Verlauf des Bestellungsprozesses geprägt. Doch leider wird das viel zu oft

übersehen. Ein klares Verfahren mit einem nachvollziehbaren Anforderungsprofil und einer gut erklärten Entscheidung durch das Management hilft dem Neuen enorm schnell und ohne unnötige Reibungsverluste in die neue Rolle hineinzuwachsen. Vorab geführte, klärende Gespräche mit anderen Bewerbern aus dem Kollegenkreis vermindern das Risiko, dass sich diese als »Unterlegene« fühlen und dem Neuen zeigen wollen, dass sie die Besseren gewesen wären. Wenige Stunden Coaching für die neue Führungskraft helfen, die klassischen Anfangsfehler zu vermeiden und schnell voll wirksam zu werden.

Orientierung 3

»Wohin soll die Reise nun wirklich gehen und worauf soll ich mich jetzt konzentrieren? Dass es viele Optionen gibt und die Zeiten unsicher sind, ist mir klar – das habe ich auch schon 100 Mal gehört.«

Fazit: Führungskräfte müssen Orientierung geben und Unternehmensziele klar formulieren. Das ist keine leichte Aufgabe und will gut durchdacht sein. Es erfordert außerdem eine gute Abstimmung mit den Kollegen auf derselben Führungsebene und letztlich den Mut, vor seine Mitarbeiter zu treten und auch über Unsicherheiten offen zu sprechen. Gefragt sind keine unfehlbaren Führungskräfte, sondern glaubwürdige, denn die erhalten von ihren Mitarbeitern die nötige Unterstützung, wenn es (wieder) einmal »eng wird«.

Kommunikation 4

»Wann hat Helmut endlich einmal Zeit für ein ausführliches Gespräch mit mir? Schon zig Mal hat er mich elegant abgewimmelt. Dabei weiß er genau, dass es so nicht weitergehen kann.«

Fazit: Führung bedeutet Kommunikation, das ist völlig unbestritten und doch wird sie so oft vernachlässigt. »Ich rede ja ohnehin täglich mit meinen Mitarbeitern«, hört man oft von Führungskräften. Es scheint fast so, als ob der feine Unterschied zwischen dem alltäglichen Reden über Dringendes und einem ausführlichen Gespräch über das Wichtige nicht ausreichend bewusst ist. In dem angeblich so wichtigen Gespräch mit Mitarbeitern geht es mehr um das Zuhören als um das Reden der Führungskraft. Das braucht Zeit, gute Vorbereitung und vor allem Interesse an der Person und ihren Anliegen. Die Lösung ist übrigens sehr einfach: Hinsetzen,

sich einen Überblick verschaffen, wann habe ich das letzte Mal ein persönliches, ausführliches Gespräch mit wem geführt, Termine planen, vereinbaren und – konsequent durchführen.

Arbeitsplanung 5

»Warum schon wieder ich? Ich muss Überstunden machen, damit die Sache rechtzeitig fertig wird, obwohl wir schon lange wissen, dass das auf uns zukommt. Und die anderen drücken sich wieder davor.«

Fazit: Eine Führungskraft muss wissen, dass Zeitdruck, der durch eigene schlechte Planung an Mitarbeiter weitergegeben wird, demotiviert. Eine ungleiche Aufgabenverteilung wird als ungerecht empfunden. Professionelle, vorausschauende Arbeitsplanung ist eine Mindestanforderung an Führungskräfte. Hier heißt das Zauberwort »Delegieren«. Zusätzlich braucht man einen Überblick über die aktuelle Belastungssituation und die Fähigkeiten seiner Mitarbeiter. Beides ist lernbar, vorausgesetzt man ist bereit an sich zu arbeiten.

Zuständigkeiten 6

»Wer ist nun wirklich mein Chef, mein Abteilungsleiter oder der Bereichsleiter? Reden die eigentlich eigentlich miteinander oder ist das nur ein interner Machtkampf?«

Fazit: Es gibt wohl keinen schlimmeren Führungsfehler als »Durchregieren«! Umgeht eine höhere Führungsebene den direkten Vorgesetzten ist das ein Alarm-signal und es bedarf einer sofortigen Klärung. Das ist sicher eine echte Herausforderung, doch gerade die Fähigkeit solche Situationen zu lösen, gehört zu den Kernkompetenzen auf allen Führungsebenen. Auch diese Kompetenz ist erlernbar.

Gesamtauswertung

Diese sechs Gedankensplitter aus dem Leben eines Mitarbeiters zeigen, dass gute Führung zumeist von Kleinigkeiten abhängt und die Auswertungen ergeben, dass es keine Hexerei ist, Mitarbeiter dafür zu gewinnen, engagiert und gerne am Erfolg einer Organisation mitzuwirken. Der chinesische Philosoph Laotse hat es auf den Punkt gebracht: »Verantwortlich ist ein Führer nicht nur für das, was er tut, sondern auch für das, was er nicht tut.« ●