

Individualisten führen und motivieren

Je qualifizierter Mitarbeiter sind, umso selbstbewusster sind sie meist und agieren auch so. Das heißt, sie hinterfragen Entscheidungen und konfrontieren ihre Vorgesetzten mit Erwartungen, die aus ihrer Sicht berechtigt sind. Die richtige Führung dieser Mitarbeiter fällt vielen schwer, ist aber lernbar.



In den vergangenen Jahrzehnten haben sich die Arbeitsstrukturen und -beziehungen in den Unternehmen radikal verändert. Während noch vor 20, 30 Jahren nur in wenigen Organisationsbereichen Teamarbeit üblich war, ist heute zumindest in den Kernbereichen fast aller Unternehmen die bereichs- und oft hierarchieübergreifende Team- und Projektarbeit die gängige Praxis. Hinzu kommt, dass die Mitarbeiter ihre Aufgaben weitgehend eigeninitiativ und eigenverantwortlich wahrnehmen sollen. Diese Anforderung setzt voraus, dass die Mitarbeiter sich mit dem Unternehmen und ihren Aufgaben identifizieren, was daran geknüpft ist, dass sie

- selbst die gewünschte Wertschätzung erfahren,
- wissen, was die Ziele des Unternehmens sind, und
- ihr Tun und Handeln als sinnvoll erfahren.

Das wiederum erfordert einen anderen Führungsstil und ein verändertes Führungsverhalten.

Ein neue Form der Führung ist auch nötig, weil die Vorgesetzten heute, anders als in den tayloristisch organisierten Betrieben der Vergangenheit, bezogen auf viele Auf-

gaben oft keinen fachlichen Wissens- und Erfahrungsvorsprung vor ihren Mitarbeitern mehr haben. Denn bei ihren Mitarbeitern handelt es sich häufig um hoch qualifizierte Spezialisten, die, wenn es um das Erfüllen gewisser Fachaufgaben geht, ein größeres Know-how und Tiefenwissen als ihre disziplinarischen Vorgesetzten haben.

Mehr und anders kommunizieren

Entsprechend selbstbewusst sind diese Mitarbeiter meist, besonders wenn sie wissen, dass außer ihrem Vorgesetzten auch das Unternehmen auf ihre Expertise angewiesen ist. Daher treten sie gegenüber ihrer Führungskraft selbstbewusst auf und möchten in der Alltagskommunikation mit ihr die Wertschätzung spüren, die ihnen und ihrer Arbeit nach ihrer Auffassung gebührt. Anderenfalls sinkt ihre Arbeitsmotivation, im Extremfall wechseln sie den Arbeitgeber – gerade in einer Arbeitsmarktsituation, in der für viele Tätigkeitsfelder gilt: Hoch qualifizierte Spezialisten sind eine heiß umkämpfte Mangelware.

Solch selbstbewusste Mitarbeiter zu führen, fällt vielen Führungskräften schwer, auch, weil sie nicht selten noch das Cre-

do verinnerlicht haben: Mitarbeiter haben die Anweisungen ihrer Vorgesetzten blind zu befolgen. Das tun die Mitarbeiter aber nicht: Sie hinterfragen mehr oder minder offen die Anweisungen und Entscheidungen ihrer Führungskräfte. Zumindest möchten sie von ihren Führungskräften eine in ihren Augen plausible Begründung erhalten, warum aus deren Sicht gewisse Dinge nötig sind und warum sie gewisse Entscheidungen getroffen haben. Für die Führungskräfte bedeutet das: Sie müssen mehr und anders als früher mit ihren Mitarbeitern kommunizieren. Anstelle von Top-down-Anweisungen müssen sie ihr Team in Entscheidungsprozesse einbeziehen und auf Augenhöhe kommunizieren. Und wenn dies nicht möglich ist? Dann müssen die Führungskräfte wenigstens akzeptieren, dass ihre Mitarbeiter ihre Entscheidungen und zuweilen auch ihr Verhalten hinterfragen.

Theoretisch ist dies heute den meisten Führungskräften bewusst, zumindest jenen, die Bereiche führen, in denen die Mitarbeiter hoch qualifiziert sind. Das bedeutet aber noch lange nicht, dass sie sich im Führungsalltag stets richtig verhalten. Oft ist zu beobachten, wie Füh-

rungskräfte gerade in Situationen, in denen sie selbst unter Anspannung stehen, ein Führungsverhalten zeigen, das eher einem autoritären als einem partnerschaftlich-kooperativen Stil entspricht. Dadurch provozieren sie in der Beziehung zu ihren Mitarbeitern Konflikte, die bei einem anderen Führungsverhalten vermeidbar wären.

„Schwierige“ Mitarbeiter

Im Betriebsalltag ist man mit Teams konfrontiert, die aus vielen verschiedenen Mitarbeitern bestehen: Mit einigen Mitarbeitern haben die Führungskräfte eigentlich nie Probleme; in der Beziehung zu anderen tauchen hingegen fortwährend Irritationen oder gar Konflikte auf, weshalb Führungskräfte die betreffenden Mitarbeiter mit dem Etikett „schwierig“ oder gar „Nörgler“ oder „Querulant“ versehen.

Bei einer genauen Analyse zeigt sich: Wenn die Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeitern stimmt, dann haben die Vorgesetzten meist

- ein ähnliches Wertesystem wie die Mitarbeiter, mit denen sie gut harmonieren, und/oder
- ihre Verhaltenspräferenzen korrespondieren mit den Erwartungen, die die Mitarbeiter aufgrund ihres Wertesystems an ihre Führungskraft stellen.

Anders sieht es bei den als schwierig geltenden Mitarbeitern aus. Sie haben entweder ein anderes Wertesystem als ihre Führungskraft, weshalb ihnen bei der Arbeit und in ihrem Leben auch andere Dinge wichtig sind. Oder sie haben aufgrund ihres Wertesystems Erwartungen an ihre Führungskraft, die diese aufgrund eigener Präferenzen nicht erfüllt.

Unterschiedliche Wertesysteme

Die verschiedenen Wertesysteme und Erwartungen bezüglich des Verhaltens wären im Betriebs- und Führungsalltag kein Problem, wenn sie den Führungskräften bewusst wären. Dann könnten sie sich darauf einstellen. Viele Führungskräfte kennen aber ihr eigenes Wertesys-

tem und ihre eigenen Verhaltenspräferenzen nicht, zum Beispiel, weil sie sie nie reflektiert haben. Und noch weniger kennen sie die Wertesysteme und die hieraus resultierenden Verhaltensmuster und Erwartungen ihrer Mitarbeiter. Dabei wird dies für das erfolgreiche Führen von Mitarbeitern immer wichtiger – nicht nur aufgrund der veränderten Arbeitsstrukturen und -beziehungen in den Unternehmen. Hinzu kommt ein weiterer Punkt. Man kann darüber streiten, ob die Menschen in den westlichen Industriestaaten heute individualistischer sind als vor einigen Jahrzehnten. Auf alle Fälle haben sich die Lebensstile in unserer Gesellschaft stark ausdifferenziert. Außerdem sind heute weniger Menschen dazu bereit, fraglos irgendwelche nicht selbst gewählten Autoritäten zu akzeptieren. Auch das Verhältnis der meisten Berufstätigen zur Erwerbsarbeit hat sich verändert. Früher sahen die Menschen in ihr ein notwendiges Übel, um den Lebensunterhalt zu sichern. Selbstverwirklichung erfolgte primär im privaten Bereich.

Gestiegene Anforderungen

Heute ist das anders – zumindest bei vielen hoch qualifizierten Mitarbeitern. Für sie hat die Arbeit eine identitätsstiftende Funktion. Das heißt, sie wollen sich in ihrer Arbeit verwirklichen und sie als sinnvoll erfahren. Sie stellen also höhere Anforderungen an ihre Arbeit und somit auch an ihre Führungskräfte. Die Vorgesetzten stehen vor der Herausforderung, diese Erwartungen zu erfüllen, damit sich ihre Mitarbeiter mit ihrer Arbeit identifizieren können und die gewünschte Leistung bringen.

Das setzt voraus, dass die Führungskräfte nicht nur die Wertesysteme und Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter, sondern auch ihr

eigenes Wertesystem kennen. Ansonsten besteht die Gefahr, dass sie ihre Wertemesslatte bei allen anderen Menschen anlegen. Außerdem können sie nur dann ermitteln, wo ihre eigenen blinden Flecken sind, also weshalb sie

- entweder bestimmte Aspekte nicht wahrnehmen oder
- auf gewisse Verhaltensmuster oder Vorgehensweisen ihrer Mitarbeiter zum Beispiel allergisch reagieren.

Führungskräfte sollten, wenn sie ihre Mitarbeiter individuell, das heißt deren Bedürfnissen entsprechend, führen möchten, aber auch wissen:

- Wie denkt mein Mitarbeiter?
- Was treibt ihn an?
- Wie sieht die Welt aus seiner Perspektive aus?
- Was braucht er, um seine Leistungsfähigkeit voll zu entfalten?

Denn nur dann können Führungskräfte ihr Verhalten wirklich dem Gegenüber anpassen. Außerdem können sie nur dann mit jedem einzelnen Mitarbeiter eine tragfähige Vereinbarung darüber treffen, was dieser braucht, um seine Arbeit und die Zusammenarbeit als befriedigend, weil sinnstiftend und mit seinem Wertesystem vereinbar, zu erfahren.

In vielen Unternehmen besteht ein großer Bedarf, in diesem Bereich die Kompetenz ihrer Führungskräfte zu schulen – besonders in Betrieben, die sich zu High-Performance-Organisationen entwickeln möchten. Denn dieses Ziel lässt sich nur mit hoch qualifizierten, selbstbewussten Mitarbeitern erreichen, die sich voll mit ihrer Arbeit und den Unternehmenszielen identifizieren. Und diese Mitarbeiter erwarten eine individuelle Führung, das heißt, eine Führung, die sie als Person wahrnimmt und wertschätzt.

Personalwirtschaft Online

► Unter www.personalwirtschaft.de in der Rubrik „Downloads zum Heft“ finden Sie 16 Tipps zum Führen selbstbewusster Mitarbeiter.



Autor
Michael Schwartz,
Leiter des Instituts für
integrale Lebens- und Arbeits-
praxis (ilea), Esslingen,
mail@ilea-institut.de