

Erfolgreiche Führungsstrategien

1. Strategien für das „MÜSSEN“

Rolle des Vorgesetzten:

Machen Sie erst sich und dann Ihren Mitarbeitern*Innen deutlich, was undiskutierbar vorgegeben ist und was modifiziert werden darf. Vergewissern Sie sich, dass Ihre Mitarbeiter*Innen die Unterscheidungskriterien nachvollziehen können. Fragen Sie nach!

Begründen und erklären Sie die unveränderbaren Vorgaben. Allerdings nicht in Form eines Monologs, sondern in Form eines Gesprächs. Nur dann erfahren Sie, ob Ihre Formulierungen so verstanden wurden, wie Sie es beabsichtigt haben. Was Ihren Mitarbeitern*Innen nicht „richtig“ erklärt wird, erklären sie sich selbst. Und mit einer beeindruckenden Zielsicherheit wird dann fast immer eine vollkommen andere Erklärung gefunden.

Seien Sie sich über Ihre eigene Einstellung zur Sinnhaftigkeit der Vorgaben im Klaren. Stehen Sie hinter den Forderungen oder nicht? Falls nicht, ergeben sich für Sie mehrere Möglichkeiten: Haben Sie den Freiraum, diese Vorgaben eigenständig zu verändern? Falls nicht, versuchen Sie, Ihren Vorgesetzten von einer Änderung zu überzeugen. Falls auch dies nicht gelingt, müssen Sie Ihre Einstellung zu den Forderungen ändern. Sie können von Ihren Mitarbeitern*Innen nichts erwarten, was Sie nicht selbst in der Lage sind zu leisten.

Vorgesetzte höherer Ebenen kennen häufig das tägliche Arbeitsumfeld ihrer Unterebenen nicht, was sie aber nicht daran hindert, mittels Strategievorgaben regulierend in diese Abläufe einzugreifen. Derartige Interventionen haben zur Folge, dass Mitarbeiter*Innen sich bevormundet und fremdbestimmt fühlen. Vermeiden Sie daher sowohl eine Koppelung als auch eine Vermischung des Was und des Wie. Lassen Sie so weit wie möglich zu, dass Ihre Mitarbeiter*Innen die zu ihnen und zur Situation passenden Mittel und Wege zur Zielerreichung selbst wählen dürfen.

Rolle des/r Mitarbeiters*In:

Erkundigen Sie sich über das, was konkret von Ihnen gefordert und erwartet wird und informieren Sie sich über den Variationsspielraum der Vorgaben: Was muss? Was sollte? Was kann?

Seien Sie sich über Ihre eigene Einstellung zur Sinnhaftigkeit der Vorgaben im Klaren. Stehen Sie hinter den Forderungen oder nicht? Falls nicht, ergeben sich für Sie zwei Möglichkeiten: Versuchen Sie, Ihren Vorgesetzten von einer Änderung zu überzeugen, oder ändern Sie Ihre Einstellung zu den Forderungen.

Besprechen Sie mit Ihrem/Ihrer Abteilungsleiter*In, wie Sie diese Ziele zu erreichen gedenken. Falls Ihnen jedoch zusammen mit dem Ziel gleichzeitig auch die Strategie vorgegeben wird, bedenken Sie beides separat. Ein noch so erstrebenswertes Ziel kann nicht erreicht werden, wenn man die Methodik ablehnt. Lassen Sie sich erklären, warum diese Vorgehensweise von Ihnen erwartet wird.

Können Sie sich weder mit dem vorgegebenen Was noch mit dem Wie anfreunden, und können Sie diese Einstellung genau begründen und sinnvollere Alternativen erklären, gibt es noch die mutige Variante des „charmanten Ungehorsams“.

2. Strategien für das „KÖNNEN“

Rolle des Vorgesetzten:

Fähigkeiten lassen sich nicht an Aussagen, sondern nur an Handlungen bewerten. Beobachten Sie daher die Tätigkeiten Ihrer Mitarbeiter*Innen, bis Sie ihre Kompetenzen sicher einschätzen können. Da eine Beförderung in den meisten Fällen auch gleichzeitig ein Wechsel von Kompetenzbereichen bedeutet, darf keineswegs davon ausgegangen werden, dass der/die zu befördernde Mitarbeiter*In in seinem/ihrer neuen Arbeitsbereich ebenso gut sein wird wie er/sie in seinem/ihrer alten Bereich war.

Achten Sie darauf, ob ihre Mitarbeiter*Innen die Grenzen ihrer Fähigkeiten erkennen, und wie sie auf das eigene Nicht-Können reagieren. Derartige Beobachtungen lassen wichtige Rückschlüsse auf das Selbstbild ihrer Mitarbeiter*Innen zu, besonders in Hinblick auf die Selbsteinschätzung und auf die Fähigkeit zur Emotionsregulation.

Ermöglichen Sie Kooperationen unter Ihren Mitarbeitern*Innen. Gegenseitige Hilfestellungen stärken das Gruppengefühl und somit das Leistungsniveau Ihrer Abteilung. Erwarten oder erbitten Mitarbeiter*Innen Ihre Unterstützung, fällen Sie die notwendigen Entscheidungen schnell. Jemand, der lange auf eine Entscheidung warten muss, beginnt zwangsläufig, die Kompetenzen des Vorgesetzten in Frage zu stellen. Und: keine Kompetenz – kein Respekt!

Reagieren Sie auf Schwächen und Fehler. Es ist zwar wichtig, das Selbstwertgefühl eines/r Mitarbeiters*In zu achten, aber ebenso wichtig ist es, die Ursachen nicht erbrachter Leistung zu identifizieren. Manchmal erfordern derartige Gespräche Mut. Seien Sie mutig genug, notfalls personelle Umbesetzungen vorzunehmen. Bedenken Sie aber auch, dass Unterforderung denselben Effekt haben kann wie Überforderung.

Rolle des/r Mitarbeiters*In:

Seien Sie bei der Beurteilung Ihrer Kompetenzen sehr selbstkritisch. Geben Sie ehrlich an, was Sie können und wobei Sie Hilfe benötigen. Falls Bedarf besteht, scheuen Sie sich nicht, nach Weiterbildungsangeboten zu fragen.

Beobachten Sie Ihre Kollegen*Innen, um ihnen gegebenenfalls Ihre Hilfe anzubieten. Versuchen Sie, Probleme zunächst innerhalb des Kollegiums zu lösen, ehe Sie Ihren Vorgesetzten kontaktieren.

Man muss nicht jeden Fehler sofort jedem gegenüber zugeben – man muss sich jedoch jeden Fehler selbst eingestehen können. Verdrängen Sie Fehler nicht, lernen Sie daraus!

Sollten Sie feststellen oder darauf angesprochen werden, dass Ihr Leistungsniveau zu niedrig und Ihre Fehlerrate zu hoch ist, kann dies an Über- oder an Unterforderung liegen, oder aber daran, dass Sie einfach die falsche Person an der falschen Stelle sind. Seien Sie mutig genug, die für Sie richtigen Konsequenzen zu ziehen!

3. Strategien für das „WOLLEN“

Rolle des Vorgesetzten:

Ehe Sie sich Gedanken über die Motivation Ihrer Mitarbeiter*Innen machen, sollten Sie sich Klarheit über Ihre eigene Motivation schaffen. Kaum etwas ist ansteckender als Unlust, Desinteresse und Gleichgültigkeit.

Man kann nicht etwas wollen, das man nicht versteht. Erklären Sie Ihren Mitarbeitern*Innen daher genau, um was es geht. Und begründen Sie, warum dies ein erstrebenswertes Ziel ist. Unterschätzen Sie aber niemals die Kraft der Intuition: Ihre Mitarbeiter*Innen merken sofort, ob ihr/e Vorgesetzte/r lediglich einen Text zitiert, oder ob er/sie selbst von dem überzeugt ist, was er/sie gerade sagt!

Jährliche Personalgespräche sind häufig eine Farce, da sie keine Gespräche sind. Kaum etwas wirkt so demotivierend wie das Gefühl, bevormundet und nicht ernst genommen zu werden. Sprechen Sie mit Ihren Mitarbeitern*Innen, hören Sie Ihnen zu, zeigen Sie Respekt, und fordern Sie Begründungen und Erklärungen ein.

Motivation kann man nicht auf Knopfdruck hervorbringen. Der Wunsch, etwas zu wollen, entsteht in jedem selbst. Motivation kann man jedoch forcieren, indem man Menschen dazu bringt, von sich aus das zu wollen, was andere von ihnen erwarten. Dafür sollten Sie als Vorgesetzter folgende Aspekte beachten:

1. Ziele müssen erreichbar sein, aber nicht zu leicht.
2. Belohnungen welcher Art auch immer müssen sozial gerecht sein.
3. Setzen Sie Lob, aber auch Tadel ein. Sie haben ein Gesicht, Sie können also auch Lächeln!
4. Schaffen Sie ein größtmögliches Maß an Transparenz, denn Ehrlichkeit schafft Vertrauen.
5. Begleiten Sie, aber kontrollieren Sie nicht (zu viel).
6. Schaffen Sie ein kooperatives Wir-Gefühl, aber seien Sie nicht Kumpel, seien Sie Chef.

Rolle des/r Mitarbeiters*In:

Wenn Sie unzufrieden oder lustlos sind, suchen Sie nach den Ursachen. Niemand außer Ihnen selbst kann die Gründe dafür finden. Sie werden vielleicht darüber überrascht sein, wie viele der demotivierenden Faktoren verändert werden können. Vorausgesetzt, Sie sprechen darüber!

Seien Sie sich darüber im Klaren, dass es hin und wieder Dinge gibt, die einfach gemacht werden müssen – wie auch außerhalb des Berufslebens. Wer putzt schon gerne Fenster?!

Seien Sie mutig genug, den Versuch zu unternehmen, Dinge zu verändern. Begründen Sie möglichst genau, was sie wollen und was sie nicht wollen. Tauschen Sie sich mit Ihren Kollegen aus.

Auch wenn man häufig gegenteiliges hört und liest: Ihr Chef ist nicht für Ihre Motivation zuständig – die entsteht nämlich in Ihrem eigenen Kopf, und da hat Ihr Chef nichts verloren! Ihr Chef ist jedoch dafür zuständig, ein demotivierendes Umfeld zu verhindern. Den Rest müssen Sie machen!

4. Strategien für das „DÜRFEN“

Rolle des Vorgesetzten:

Selbständig handeln und entscheiden zu dürfen wird von den meisten Menschen als ein stark motivierendes Privileg empfunden. Setzen Sie Ihren Mitarbeitern*Innen daher so viele Regeln vor wie nötig, und übertragen Sie ihnen so viel Eigenverantwortung wie möglich.

Lassen Sie Fehler zu. Aus eigenen Erfahrungen lernt jeder am besten. Fehler lassen sich nicht immer vermeiden, aber man kann und muss immer aus ihnen lernen.

Beobachten Sie, ob die gewährten Freiräume missbraucht werden und greifen Sie ein, wenn Sie den Eindruck haben, dass einer Ihrer Mitarbeiter*Innen Freiheit mit Willkürlichkeit verwechselt.

Stellen Sie sicher, dass Ihre Mitarbeiter*Innen verstehen, dass Freiheit letztlich ein Synonym für Eigenverantwortlichkeit ist, nicht für Beliebigkeit. Freiheit bedeutet, sich freiwillig an etwas zu binden. Die Voraussetzung dafür ist ein großes Maß an Verantwortungsbewusstsein. Wählen Sie sorgfältig aus, wem Sie dieses Privileg erteilen, und wem Sie es wieder entziehen müssen.

Rolle des/r Mitarbeiters*In:

Den Wunsch, frei entscheiden und handeln zu dürfen, hat jeder. Man muss sich aber auch darüber im Klaren sein, dass sich dieser Wunsch nicht in allen Lebenslagen und auch nicht in allen Dimensionsgrößen erfüllen lässt. Vergessen Sie nicht: Auch Ihr Chef kann nicht völlig frei handeln und entscheiden!

Versuchen Sie daher, mit Ihrem Vorgesetzten einen Kompromiss zu erarbeiten. Begründen Sie, warum Sie der Ansicht sind, mehr Freiheiten zu brauchen.

Wenn ein Vorgesetzter einem Mitarbeiter einen Handlungsspielraum einräumt, ist dies ein Vertrauensbeweis an den/die betreffende/n Mitarbeiter*In. Beweisen Sie also Ihrem Vorgesetzten, dass Sie dieses Vertrauen verdienen. Sind Sie tatsächlich so zuverlässig wie Sie glauben zu sein? Sind Sie tatsächlich so kompetent wie Sie glauben zu sein?

Seien Sie mutig genug, sich bei Ihrem Vorgesetzten für mehr Freiheiten einzusetzen. Fordern Sie die Begründungen für seine/ihre Entscheidungen ein – sowohl bei positivem als auch bei negativem Ausgang. Sie sollten in Erfahrung bringen, was andere Ihnen zutrauen, und warum sie dies tun. Das Bild, das man von sich selbst hat, ist nämlich erfahrungsgemäß nie völlig deckungsgleich mit dem Bild, das andere von einem haben.

In diesem Sinne, alles Liebe, alles Gute – und bleiben Sie weiterhin zuversichtlich, neugierig und vor allem gesund.

Herzlichst, Ihr Frank Nussbaum

P.S.: Melden Sie sich bitte gerne bei Anregungen u/o dem Wunsch eines unverbindlichen Gesprächs zum Thema.

Quelle: AFNB Akademie für neurowissenschaftliches Bildungsmanagement (deren Mitglied ich bin)