



Weitere Beiträge

Teamleiter sollen Mitarbeiter motivieren, dabei agil sein und ihren „Laden“ im Griff haben. Von oben fehlt oft die Unterstützung, eher gibt es „Knüppel zwischen die Beine“. Ein fiktives Interview zeigt das alltägliche Minenfeld von Führung.

© Fotos: VadimGuzhva/fotolia

ARBEIT & LEBEN | Kunst der Führung – Essay
Den eigenen Stil finden >

© nd3000/fotolia

ARBEIT & LEBEN | Personalführung – Essay
Was ist Erfolg? >

© privat

ARBEIT & LEBEN | Kolumne 03/19:
Personalmanagement
Führungskonzept als Patentrezept?
>

Seminare, Bücher, Artikel, Youtube-Videos – das Angebot an Literatur, Trainings- und anderen Entwicklungsmaßnahmen für Führungskräfte ist mittlerweile schier unerschöpflich.

Wohl dem, der als Führungskraft eine Vorgesetzte bzw. einen Vorgesetzten¹ hat, die wissen, worum es dabei geht, eigene Erfahrung mit Seminaren usw. haben und auch in dieser Beziehung mit ihren Führungskräften auf Augenhöhe agieren. Aber auch das garantiert nicht für die unternehmerische Realität. Das nachfolgende Interview ist fiktiv und dennoch real,

weil es auf vielen Gesprächen mit Führungskräften basiert.

Die Gesprächssituation

Der Interviewer (Gesprächspartner, G) verfügt über langjährige Erfahrungen in verschiedenen Unternehmen und stellt sich Führungskräften, die Unterstützung suchen, als Gesprächspartner zur Verfügung. Die Führungskraft (Führungskraft, F), die das Gespräch gesucht hat, ist seit fünf Jahren als Führungskraft für ein Team von zwölf Mitarbeitern in einem mittelgroßen Unternehmen tätig. Die Branche spielt hier keine wesentliche Rolle.

Häufig wird eine gute Teamleistung durch verunsicherte Chefs zunichte gemacht. © Monkey Business Images/shutterstock

Die Ausgangssituation

G: Vielen Dank, dass Sie mich als Gesprächspartner ausgewählt haben. Ich freue mich auf unseren Austausch! Was hat Sie bewogen, das Gespräch zu suchen?

F: Ich bin seit einigen Jahren Führungskraft und sollte inzwischen gelernt haben, meine Aufgabe zu erfüllen und mit Realitäten umzugehen. Aber ich glaube, ich brauche Unterstützung, um eine bessere Führungskraft zu werden.

G: Was bedeutet für Sie in diesem Zusammenhang das Wort „besser“?

F: Ich möchte meinem Unternehmen, das mir Vertrauen geschenkt hat, und meinen Mitarbeitern gerecht werden. Ich habe aber den Eindruck, dass mir das noch nicht vollständig gelingt.

G: Können Sie diesen Eindruck präzisieren?

F: Ja. Mein Verhältnis zu meinen derzeit zwölf Mitarbeitern ist eigentlich in Ordnung. Ich merke aber, dass sie hohe Erwartungen an mich haben. Das betrifft meine Fachkenntnis – aber an der ist eigentlich nichts auszusetzen, denn ich habe vorher auch schon in dem Bereich gearbeitet, und meine fachlichen Leistungen wurden immer hoch bewertet. Aber meine Mitarbeiter wollen einerseits selbstständig arbeiten und Verantwortung übernehmen, andererseits wollen sie aber erkennbar geführt werden.

G: Woran merken Sie das? Haben Ihre Mitarbeiter das mal thematisiert? Und was bedeutet in diesem Zusammenhang „geführt werden wollen“?

F: Sie wollen informiert werden, was im Unternehmen vor sich geht und was sich ändern wird. Sie wollen Leitplanken für ihre Arbeit, Strategien, Ziele. Sie wollen, dass ich mich in menschlicher Hinsicht um sie kümmere, Zeit für sie habe, mich interessiere. Sie wollen genau wissen, wie viel Verantwortung sie haben und ob sie, wenn Fehler passieren, Rücken- deckung bekommen.

G: Ist das auch Ihr Verständnis von Führung?

F: Ja, das ist es. Ich wollte früher, als Mitarbeiter, genau dasselbe. Manchmal habe ich den aus meiner Sicht notwendigen Freiraum bekommen, manchmal nicht. Menschliche Führung, Interesse an meiner Person, habe ich lange Zeit kaum wahrgenommen. Wertschätzung schon eher, und so bin ich ja auch Führungskraft geworden.

Führungskraft werden

G: Wie ist das gewesen, wie wurden Sie zur Führungskraft?

F: Ich habe meine Sache als Mitarbeiter offenbar gut gemacht, ich hatte gute Beurteilungen, die es einmal jährlich gab. Mein Vorgesetzter wollte mich, das hat er mir gesagt, aber ich musste mich einem internen Wettbewerb stellen. Die Stelle wurde ausgeschrieben, ich hatte ein Einzelgespräch mit einer Personalreferentin, und dann gab es einen halbtägigen Workshop zusammen mit vier anderen Bewerbern, mit Vorstellungsrunde, Kurzvortrag und Diskussionen usw.

G: Weshalb haben Sie sich durchgesetzt, warum haben Sie die Stelle bekommen? Waren Sie der beste Fachmann?

F: Ganz ehrlich: Ich glaube, das hat den Ausschlag gegeben. Die anderen waren gut, beim Vortrag zum Teil besser, in den Diskussionen war ich aber fachlich stärker. Und ich habe

mein Wort gemacht und mir bei Kontroversen nicht die Butter vom Brot nehmen lassen – wie man so sagt.

G: Haben Ihre Mitarbeiter Sie von vornherein akzeptiert?

F: Ich glaube schon, von ihnen hatte sich kein anderer beworben. Fachlich wurde ich von Kollegen auch vorher schon oft gefragt. Und ich glaube, sie waren froh, dass es niemand aus einem anderen Bereich geworden ist. So hat sich für sie gar nicht so viel geändert.

G: Und haben Sie von Anfang an Akzeptanz bei Ihren Vorgesetzten erlebt?

F: Doch, das war wohl so. Mein Bereichsleiter hat mir klar gesagt, was er von mir erwartet. Verantwortung übernehmen, dafür sorgen, dass die Leute ihre Arbeit machen und zufrieden sind. Ihn nur ansprechen, wenn es notwendig ist.

G: Haben Sie Ihrem Bereichsleiter auch gesagt, was Sie von ihm erwarten?

F: Nein, das habe ich nicht getan. Es hätte nicht gepasst. Wir sind ein Unternehmen, in dem Hierarchie immer noch eine gewisse Rolle spielt. Das war damals so und ist heute nicht anders, trotz Teamorientierung, Agilität usw.

Führungskraft sein

G: Aber dann ist ja offenbar alles in Ordnung, oder?

F: Nein, das ist es leider nicht. Es ist schon so, dass ich mit meinen Führungsaufgaben zu-rechtkomme, so, wie ich sie verstehe und wie ich es gelernt habe.

G: Wie haben Sie es gelernt?

F: Ich habe verschiedene Seminare besucht. Mitarbeiterführung 1 und 2, Entscheidungen treffen, Mitarbeitergespräche führen. Agil sein. Ich versuche, das alles im Alltag anzuwen-den, auch wenn es manchmal schwerfällt. Meine Mitarbeiter machen ganz gut mit, sie sind freier geworden als früher, selbstständiger und bereiter, Verantwortung zu übernehmen. Zu wichtigen Themen bilden sich von selbst kleine Projektgruppen, ich muss nicht viel dazu sagen. Nur: Das Umfeld, in dem wir agieren, passt teilweise nicht dazu.

G: Das bedeutet?

F: Das bedeutet vor allem, dass unser zuständiger Bereichsleiter sich immer wieder ein-mischt. Er lässt mich zunächst machen, ja. Aber dann kommen seine Vorschläge – eigent-lich keine Vorschläge, sondern Vorgaben, wie er es haben möchte. Was wir erarbeitet ha-ben, wird teilweise infrage gestellt oder abgelehnt. Ich widerspreche zunehmend, aber oft ohne Erfolg. Seine Standardformulierung in solchen Situationen: „Also, wir machen es jetzt wie folgt..“

G: Was sagen Ihre Mitarbeiter dazu?

F: Sie finden es natürlich nicht gut. Das ist klar erkennbar, und sie haben es mir in Feed-back-Runden auch gesagt, dass sie von mir erwarten, dass ich mich durchsetze, dass ich das, was sie erarbeitet haben, verteidige.

G: Wie geht Ihr Vorgesetzter damit um, wenn Fehler passieren?

F: Ich bin nicht immer der Meinung, dass das, was er moniert, Fehler sind. Aber selbst wenn: Aus Fehlern sollte man lernen, sie sollten möglichst nur einmal passieren, und so versuche ich es zu leben. Nur – mir wird etwas anderes vorgelebt. Das stört mich.

G: Sprechen Sie das auch so an?

F: Das ist genau das Dilemma, das ich erlebe. Ich bin ja auch damit groß geworden, dass das höhere Gehalt entscheidet. Ich versuche, mich davon freizumachen, aber ich weiß auch, dass ich meinen Vorgesetzten wohl nicht mehr ändern werde. Deshalb sage ich dann nichts.

G: Wie sieht es denn in Ihrem Unternehmen damit aus? Erleben Ihre Kolleginnen und Kollegen auf derselben Führungsebene das Gleiche?

F: Teilweise ja. Es kommt auf die jeweilige Person an. Wir Abteilungsleiter haben inzwi-

schen fast alle die gleichen Schulungen durchlaufen, und die meisten von uns sind auch überzeugt von dem, was wir gelernt haben. Aber auf der nächsten Ebene, bei den Bereichsleitern, sieht es eben teilweise anders aus.

G: Wie sieht das der Vorstand?

F: Das ist ja das Befremdliche. Fast alle diese Personalentwicklungsmaßnahmen sind vom Personalvorstand in den Gesamtvorstand gebracht und dort positiv entschieden worden. Es gibt ein Leitbild, in dem steht, auf welcher Grundlage und nach welchen Werten unser Unternehmen gestaltet werden soll. Es gibt Führungsleitlinien, die angeblich für alle Führungskräfte gelten. Agilität ist als neues Element unserer Unternehmenskultur mit einer Workshop-Reihe eingeführt worden. Und dennoch können es sich offenbar Bereichsleiter erlauben, vieles davon zu ignorieren.

G: Gilt das auch für Vorstandsmitglieder?

F: Leider Ja. Nur der Personalvorstand ist mit gutem Beispiel vorangegangen, er hat alle relevanten Seminare und Trainings selbst absolviert. Den Bereichsleitern war es freigestellt, ob sie mitmachen oder nicht. Nur bei den Veranstaltungen zur Agilität mussten sie teilnehmen.

G: Was war die Reaktion Ihres Vorgesetzten darauf?

F: Er hat zu mir gesagt: „Nun sollen wir ja alle agil sein. Komisch, ich dachte, ich wäre das vorher auch gewesen. Mal sehen, ob dabei etwas herauskommt...“

Teams erwarten von ihrer Führungskraft, dass gemeinsam entwickelte Ideen nach oben verteidigt werden. © Monkey Business Images/shutterstock

Geführt werden

G: Wie denken Sie jetzt darüber, und was würden Sie am liebsten tun?

F: Ich denke, dass es in unserem Unternehmen, was Führung angeht, sehr auf den einzelnen Menschen ankommt. Das ist viel zu zufällig. Führungsleitlinien allein reichen nicht aus. Es ist sehr wichtig, welche Persönlichkeiten jeweils die Führungsposition bekleiden und welche Haltung sie haben, ob diese zu der gewollten Unternehmenskultur überhaupt passt. Ich denke, solange wir festgefügte Hierarchien in Unternehmen haben, muss jede Führungskraft sich der Frage stellen, ob sie zu dem steht, was die Kultur des Unternehmens vorgibt. Ich bin überzeugt, dass ein Führungs-Feedback von unten nach oben zwingend erforderlich ist, dass Angstfreiheit herrschen muss, dass Fehler als Lernchancen begriffen werden und unterschiedliche Meinungen erwünscht sein müssen.

G: Stehen Sie mit dieser Meinung allein da?

F: Nein, das glaube ich nicht. Es gibt einige, aber wenige Abteilungsleiter, mit denen ich mich dazu austausche und die meine Meinung teilen.

G: Was könnten Sie tun, um die von Ihnen beschriebene Situation in Ihrem Sinne zu verändern?

F: Ich habe überlegt, mir einen anderen Arbeitgeber zu suchen. Aber das wäre ja keine Lösung. Ich glaube, ich muss mehr den Dialog suchen, mit anderen Abteilungsleitern, mit meinem Bereichsleiter und mit dem Vorstand. Ich habe überlegt, mit der Personalleiterin zu besprechen, ob wir Erfahrungsaustausch-Kreise für Abteilungsleiter einrichten können.

G: Was macht Ihnen Mut, das Unternehmen, in dem Sie leben und arbeiten, aktiv zu verändern?

F: Ein großes Wort – „das Unternehmen verändern“. Aber ja: Was mir viel Mut macht, ist die Tatsache, dass neue Mitarbeiter, die von außen kommen, die qualifiziert sind und bereits Berufserfahrung haben, ihre Erwartungen an das Unternehmen klar äußern. Auch mir gegenüber. Sie werden sich nicht abspeisen lassen. Wer schon im Einstellungsgespräch nach dem Unternehmensleitbild und der Art und Weise der Mitarbeiterführung gefragt hat, wer wissen will, welchen Sinn unser Unternehmen hat und welchen gesellschaftlichen Beitrag es leistet, wird die Erfüllung seiner Erwartungen einfordern.

G: Wie lautet Ihr Schlussgedanke für unser Gespräch?

F: Es lohnt sich, diese Aufgabe anzupacken. Danke, dass Sie mir zugehört haben!

G: Danke für Ihre Offenheit!

Fazit

Kaum ein Unternehmen kann es sich heute erlauben, Veränderungen in der Welt der Führung von Mitarbeitern zu ignorieren. Aber es reicht nicht aus, für bestimmte Führungsebenen den Besuch von Führungsseminaren zu ermöglichen oder anzuordnen. Veränderung der Führung beginnt mit einer Veränderung der Unternehmens- und Führungskultur, und diese geht jede Führungskraft an, gleich ob Teamleiter oder Vorstand. Agilität kann nicht einfach verordnet werden, sie muss durchgängig gelebt werden. Die Haltung der Führungskräfte als Ausdruck ihrer Persönlichkeit wird zum Maßstab der Veränderungsfähigkeit. Von der Veränderungsfähigkeit hängen die Zukunft des Unternehmens ab, sein Überleben und sein Erfolg.

Autor

Gerhard Lippe war über 32 Jahre als Führungskraft bei der Haspa tätig und ist jetzt im Ruhestand. Er ist heute freiberuflicher Berater, Gutachter, Dozent und Buchautor und arbeitet für die Stiftung „Club of Hamburg“, um ihr Managementmodell „Erfolg mit Anstand“ zu verbreiten und Unternehmen auf dem Weg in den „DEX Deutscher Ethik Index“ zu begleiten.

1- Nachfolgend wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit nur die männliche Form bestimmter Begriffe verwendet.



[Impressum](#)

[Nutzungsbedingungen](#)

[Datenschutz](#)

© Deutscher Sparkassen Verlag GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

