

Führen und geführt werden

Eine gelungene Führungsbeziehung ist das A und O für Zufriedenheit im Job. Wenn Mitarbeiter und Führungskräfte auf die Bedürfnisse und Rollen des anderen Rücksicht nehmen, können sie gemeinsam für ihre Ziele arbeiten. Darauf und auf einigen Faktoren mehr, basiert auch ein geglückter Motivationsprozess. Doch was tun, wenn das Führungsverhältnis gestört ist?

In diesem Kapitel lesen Sie,

- was die Führungsbeziehung aus psychologischer Sicht auszeichnet und wie die Rollen im Führungsverhältnis verteilt sind (ab S. 66),
- wie Motivation entsteht und was Führungskräfte und Mitarbeiter dafür tun können (ab S. 70),
- wie Störungen in der Führungsbeziehung entstehen und wie man sie behebt (ab S. 77).

Hierarchien und Rollen

In den meisten Unternehmen gibt es mehr als nur einen Chef oder eine Chefin für sonst ausschließlich gleichrangige Mitarbeiter. Spätestens wenn zehn oder mehr Personen in einem Unternehmen arbeiten, werden die ersten Hierarchien einzogen. Der wesentliche Vorteil hierarchischer Organisationen ist nämlich ihre Effektivität. Das heißt, dass Entscheidungen schnell gefällt werden oder Konflikte rasch bereinigt werden können. Eine Gruppe, die sich vollkommen allein überlassen ist, verhält sich meist ineffektiv.

Beispiel



Diese Erfahrung mussten auch viele innovative Start-up-Unternehmen machen, die lange glaubten (auch noch bei 50 Mitarbeitern), man könne auch ohne Hierarchien effektiv arbeiten. Sie verloren über kurz oder lang den Überblick und versanken im Chaos.

Im Beruf spielen wir eine Rolle

Die hierarchische Beziehung im Job ist freiwilliger Natur. Die Führungskraft ist nicht in dieses Amt geboren, und der Mitarbeiter ist nicht zu seinem Dasein verdammt. Beide spielen im Grunde eine Rolle. Das Wort „Rolle“ ist ursprünglich aus dem Lateinischen abgeleitet und bedeutet „Maske“ – ein Begriff aus der Welt des Theaters, als die Schauspieler Masken trugen, um ihre Rollen zu verkörpern. Diese konnten sie ablegen und mit anderen vertauschen, je nachdem, was das Schauspiel vorsah.

Der Begriff „soziale Rolle“ umfasst alle Erwartungen an das Verhalten eines Menschen, der eine bestimmte Position innehat. Eine Rolle betrifft also nicht den Menschen in seiner Gesamtheit, sondern lediglich als Inhaber einer bestimmten Position.

Doch worin unterscheiden sich die Rollen von Führungskräften und Mitarbeitern?

Die Rolle „Führungskraft“

In der Führung liegt nichts Hintergründiges oder gar Geheimnisvolles. Die Rolle der Führungskraft zu übernehmen, bedeutet Folgendes zu tun:

- Mitarbeiter zu motivieren (Motivation),
- Aufgaben richtig zu delegieren (Delegation),
- Mitarbeiter zu steuern, z. B. über Ziele (Steuerung),
- Mitarbeiter zu entwickeln (Personalentwicklung).

Sicherlich fallen Ihnen noch andere Aspekte ein, die Führungskräfte tun oder lassen sollten, z. B. Konflikte schlichten, Informationen weitergeben, Sitzungen leiten. Im Kern sind es aber die oben genannten vier Aufgaben, welche die Rolle einer Führungskraft von der eines Mitarbeiters unterscheiden.

Die Rolle „Mitarbeiter“

Zur Rolle des Mitarbeiters gehört es, sich aus freien Stücken und zunächst vorurteilsfrei den Gegebenheiten des Geführtwerdens zu stellen, d. h. der Führungskraft die Chance zu geben zu motivieren, zu delegieren und zu steuern. Das ist

sozusagen die professionelle Rolle, die Mitarbeiter in der Führungsbeziehung einnehmen.

Rollendilemma der Führungskraft

Für Führungskräfte ist die Rollenfindung sehr viel schwieriger als für Mitarbeiter. Denn neben die Fachaufgaben, die auch Mitarbeiter zu erfüllen haben, treten die Führungsaufgaben. Eine Führungskraft soll einerseits verständnisvoll sein und Zeit für ihre Mitarbeiter haben, zugleich ehrgeizige Ziele erreichen und schnell auf sich verändernde Marktsituationen reagieren. Sie soll als Coach ihrer Mitarbeiter auftreten, sie aber auch kontrollieren und für optimale Resultate sorgen. Ihr Handeln soll berechenbar sein und mittels reibungsloser Abläufe Sicherheit vermitteln. Werte wie Vertrauen, Fairness, Respekt und Ehrlichkeit stehen den Forderungen nach Profitabilität, Umsatz oder Kostenreduzierung gegenüber.

Eine Führungskraft kann nicht gleichzeitig allen Erwartungen hundertprozentig gerecht werden – sie lebt damit in einem ständigen nicht lösbaren Dilemma.

Die Bedeutung der Führungsbeziehung

Umfragen zufolge ist die Beziehung zur Führungskraft einer der am häufigsten genannten Wechselgründe bei Arbeitnehmern. Das liegt daran, dass es letztlich die Führungskräfte sind, die darüber entscheiden, welche Rahmenbedingungen im Job herrschen. Sie geben Lob, Wertschätzung und sie sind diejenigen, die interessante Aufgaben überhaupt zugänglich machen.

Nur in einer gelungenen Beziehung zwischen Chef und Mitarbeiter ist es möglich, motiviert zu arbeiten. Motiviertes Arbeiten im Job ist aber ein wesentlicher Faktor des persönlichen Wohlbefindens.

Menschen, die über eine lange Zeit hinweg jegliche Lust auf den Job verloren haben, zeichnen sich durch folgende Elemente aus:

Überblick: Kennzeichen von Demotivation

- Die Betroffenen zeigen wenig oder keine Begeisterung für die Aufgabenstellung.
- Sie zeigen kein Engagement mehr, das eigene Leistungsniveau kontinuierlich zu verbessern bzw. die Karriere voranzutreiben.
- Sie resignieren schnell bei schwierigen Aufgaben und Widerständen und sind bei hohem Arbeitsanfall rasch überfordert.
- Sie zeigen wenig Flexibilität, wenn es um Veränderungen jeglicher Art geht.
- Sie weisen eine höhere Krankheits- bzw. Abwesenheitsquote auf.

Bisweilen spricht man auch von innerer Kündigung. Gemäß einer Studie des Gallup-Instituts, die regelmäßig in ausgesuchten Firmen Deutschlands durchgeführt wird, ist ein erheblicher Teil der Mitarbeiter nicht mehr wirklich engagiert, sogar ein Großteil aktiv unengagiert. Verantwortlich für diese

Situation sind natürlich auch die Führungsbeziehung und das Motivationsverhalten der Führungskräfte.

Motiviert arbeiten

Mitarbeiter wie Führungskräfte fragen sich bisweilen, wie Motivation im Job funktioniert. Ist jemand motiviert und bringt gute Leistungen, ist dies die Folge von verschiedenen Aspekten. Die reine Persönlichkeit oder die Motive / Motivatoren, wie wir sie im Kapitel „Ich“ beschrieben haben, reichen dazu in der Regel nicht aus. Motivation lässt sich eben nicht einfach durch eine Bonuszahlung oder eine interessante Aufgabenstellung erzeugen. Es gehört mehr dazu. Ein pragmatisches Modell spricht von drei aufeinander aufbauenden Elementen:

- der innere Antrieb eines Menschen,
- die Fähigkeit, die Aufgaben zu erledigen, und
- das Umfeld.

Diese Elemente werden auch schlicht „Wollen, Können und Dürfen“ genannt. Da diese Elemente zusammenhängen, ist Motivation ein Prozess, der in verschiedene Schritte unterteilt werden kann.

Motivationsschritt 1: Der innere Antrieb (Wollen)

Gerade bei jungen Mitarbeitern ist der innere Antrieb noch besonders stark. Obwohl das Engagement, also die Eigenmotivation ein sehr wichtiger Faktor ist, muss eine Führungskraft jedoch das Wollen kanalisieren, d. h. auf den Job, auf die Tätigkeit ausrichten.

Beispiel



Eine junge Mitarbeiterin fängt nach der Ausbildung bei ihrer Traumfirma an. In den ersten Tagen und Wochen wird sie es kaum erwarten können, sich in die Arbeit zu stürzen. Aber auch wenn sie sich noch so engagiert und optimistisch an die Arbeit macht, kann eine schlechte Führungskraft dazu beitragen, dass sie schon nach kurzer Zeit die Lust verliert. Stellen Sie sich nur vor, man würde ihr in dieser Anfangsphase nur sinnlose, unzusammenhängende Aufgaben geben, sie würde nie Feedback zu ihrer Leistung bekommen, sie würde nicht wertschätzend behandelt usw. Dann würde es sicher nicht lange dauern und die Lust auf die Arbeit wäre ihr vergangen.

Lassen Sie uns im Folgenden einmal die typischen Elemente des Wollens betrachten.

Commitment schaffen

Zunächst müssen Sie als Mitarbeiter das sogenannte Commitment entwickeln. Frei übersetzt auch „Verbundenheit“. Stellen Sie sich dazu vor, Sie würden sich Ihrer Führungskraft derart verbunden fühlen, dass Sie sogar mit ihr in ein anderes Unternehmen wechseln, wenn dies situativ möglich wäre. Welche Elemente beinhaltet dieses Commitment?

- **Wertschätzung:** Sie müssen sich zuallererst akzeptiert und wertgeschätzt fühlen. Damit ist keine Kuschelkultur oder Wohlfühlatmosphäre gemeint. Aber wenn Sie z. B. zu Hause Ihrem Partner von Ihrer Führungskraft berichten, sollten Sie sagen können: Ich fühle mich als Mensch und in meiner Persönlichkeit akzeptiert. Dieses Element ist grundlegend und tröstet sogar über so manchen Fehler der Führungskraft hinweg.
- **Ziele:** Zudem müssen die Zielvorstellungen übereinstimmen. Vertritt die Führungskraft völlig andere Ziele oder divergente Auffassungen, die Sie nicht teilen können, wird ebenfalls kein vollständiges Commitment zustande kommen. Ist aber beides gegeben, entsteht eine Bindung an die Führungskraft und damit auch an das Unternehmen. Sie werden das Gefühl haben, dass das grundlegende Verhältnis stimmt. Eine gute Basis – freilich ist damit noch lange nicht alles getan.

Motivatoren und Hygienefaktoren

Versetzen wir uns noch einmal in die Lage der jungen Mitarbeiterin. Was wird diese nun wirklich motivieren? Die schön ausgestattete Cafeteria, womöglich das Diensthandy, das sie auch privat nutzen darf? Sicherlich auch, aber nicht dauerhaft. Wirklich motivierend sind andere Dinge. Führen wir uns noch einmal das Zwei-Faktoren-Modell nach Herzberg vor Augen (siehe S. 18). Es geht davon aus, dass es motivierende Faktoren und Hygienefaktoren gibt. Letzteres sind etwa Bonuszahlungen, Dienstwagen, Diensthandy zur privaten Nutzung, ein schönes Bürogebäude usw. Als Motivatoren dage-

gen empfinden wir Lob, Wertschätzung, Verantwortung, interessante Aufgabenstellungen, Entwicklung, Einfluss usw. Also Dinge, die häufig in der Gestaltungsmacht der jeweiligen Führungskraft liegen.

Motive

Im Kapitel „Ich“ haben wir eine ganze Reihe von Motiven kennengelernt, die uns im Berufskontext auszeichnen können (siehe S. 19). Nicht alles davon ist hier wichtig, weil im Job natürlich nicht alles realisierbar ist. Die Forschung hat sich in den letzten Jahren auf folgende Aspekte konzentriert:

- Anschluss: Dies bedeutet, dass Sie Kontakt zu anderen haben möchten, dass Sie im Team arbeiten und mit Menschen umgehen möchten.
- Leistung: Für Sie stehen die hohen Standards, die zu überwindenden Hindernisse, die Konkurrenz zu anderen im Vordergrund.
- Macht: Sie suchen Einfluss und Gestaltungsmöglichkeiten. Macht haben heißt, Kontrolle ausüben zu können (was nicht in jedem Fall ein schlechtes Motiv sein muss).

Beispiele



Sofern Sie ein anschlussmotivierter Mensch sind und Ihre Führungskraft Sie in ein dunkles Kämmerlein setzt, wird Sie das kaum motivieren. Einen sehr leistungsorientierten Menschen mit Routineaufgaben zu überschütten, wird keine Begeisterung wecken und einem machtorientierten Menschen ein Umfeld zu bieten, in dem es keinerlei Gestaltungsmöglichkeiten und keinerlei Aufstiegschancen gibt, führt auch zu Demotivation.

Natürlich: Die Berufswelt ist kein Wunschkonzert. Dennoch ist es die Aufgabe einer Führungskraft, das Mögliche an Motivation zu erzielen, was die Situation hergibt. Und Ihre Aufgabe als Mitarbeiter ist es, Ihre eigene Motivlage realistisch einzuschätzen. Wenn Sie und Ihr Vorgesetzter wissen, welcher der genannten Aspekte wichtig ist, können auch die Weichen richtig gestellt werden.

Motivationsschritt 2: Die Fähigkeit (Können)

Sofern das Wollen erfolgreich auf den Job und das Unternehmen ausgerichtet wurde, müssen Sie als Mitarbeiter zu einer entsprechenden Leistung befähigt sein. Sonst wird das Wollen sehr schnell in Demotivation umschlagen.

Lernen durch Herausforderung

Das Prinzip des Lernens im Job ist das Lernen durch Herausforderung. Die oben genannte junge Mitarbeiterin wird an ihren Aufgaben wachsen. Neben fachlichen Fortbildungen und Training on the Job sind es genau diese Herausforderungen, die zu Weiterentwicklung führen. Stellen Sie sich vor, die junge Mitarbeiterin bekommt eine Aufgabe, die eigentlich noch etwas zu groß für sie ist. Auch wenn die Führungskraft an der einen oder anderen Stelle noch unterstützend eingreift, wird die Mitarbeiterin nach erfolgreicher Bewältigung ein ganzes Stück gewachsen sein. Und dieses Prinzip kann noch bis ins hohe Berufsalter gelten, etwa wenn ein schon

erfahrener Mitarbeiter auf einmal einen großen, internationalen Kunden allein betreuen darf.

Es soll nicht verschwiegen werden, dass es Berufe gibt, in denen nach einer gewissen Anzahl an Jahren kein substanzieller Lernzuwachs mehr zu erzielen ist. Dann treten jedoch andere Aspekte in den Vordergrund.

Motivationsschritt 3: Das Umfeld (Dürfen)

Wenn Sie als Mitarbeiter oder Mitarbeiterin wollen und können, dann sollten Sie auch dürfen. D. h. es muss Ihnen Handlungsspielraum eingeräumt werden, die Leistung zu zeigen. Was trivial klingt, ist in vielen Unternehmen ein reales Problem.

Echte Verantwortung

Echte Verantwortung zu haben bedeutet für einen Mitarbeiter, im Rahmen der Gegebenheiten für die von ihm veranlasseten Handlungen auch geradezustehen. Es muss einen eigenen, selbst verantworteten Handlungsspielraum geben. Fehlt er, wird der Mitarbeiter auch nicht den Eindruck haben, ihm wäre Verantwortung übertragen worden. Das führt in die Haltung „Na und, was habe ich damit zu tun?“.

Fehlerkultur

Wenn auf Fehler sofort harte Sanktionen folgen, wird man demotiviert. Denn Fehler passieren. Typisch für eine schlechte Fehlerkultur ist der Satz: „Wer war das?“, also die Suche nach dem Schuldigen. Eine konstruktive Fehlerkultur fragt zu-

nächst: „Was können wir tun, um den Fehler zu bereinigen und in Zukunft zu verhindern?“ Die junge, aufstrebende Mitarbeiterin, die bei dem ersten Fehler übel kritisiert wird, wird sich spätestens beim zweiten oder dritten Mal ihre Gedanken machen und sich in Zukunft bemühen, in Deckung zu bleiben.

Beispiel



In einem von uns beratenen Unternehmen war es die Regel, dass der Vorstandsvorsitzende bei Fehlern in bestimmten Bereichen direkt bis zum einfachen Mitarbeiter durchtelefonierte und diesen abkanzelte. Man kann sich vorstellen, dass dieses Verhalten auch zwischen den Abteilungen und Bereichen als Normalität angesehen wurde. Die erste Frage auf Meetings, die zur Bereinigung von Fehlern stattfanden, war immer „Wer war das?“ Die Mitarbeiter dieser Firma waren schlecht motiviert, Dienst nach Vorschrift war an der Tagesordnung, die Fehler häuften sich.

Mit Störungen im Führungsverhältnis umgehen

Die Qualität der Führungsbeziehung hat einen großen Anteil daran, ob sich Mitarbeiter und Führungskräfte im Job wohlfühlen. Kommt es zu ernsthaften Störungen im Miteinander, wirkt sich dies an vielen Stellen im Berufsalltag aus. Die Lust, morgens zur Arbeit zu gehen, schwindet, die Qualität der Arbeit sinkt, die Teamarbeit wird gestört. Dies gilt für Führungskräfte ebenso wie für Mitarbeiter.

Betrachten wir einmal die zwei verschiedenen Perspektiven: typische Abwehrreaktionen von Mitarbeitern (Reaktanz) und mobbendes, schikanöses Verhalten von Führungskräften (Bossing).

Reaktanz

Im Führungsverhältnis kommt es bisweilen zur sogenannten Reaktanz, zu Widerstand, zu abwehrenden Verhaltensweisen der Mitarbeiter, häufig ausgelöst durch Verhaltensweisen der Führungskraft. Zu Reaktanz kann es führen, wenn sich Menschen subjektiv in ihrer Handlungsfreiheit eingeschränkt oder wenn sie sich angegriffen fühlen.

Typisches Reaktanzverhalten

Dieses Phänomen lässt sich besser verstehen, wenn man sich bildlich einen virtuellen Schutzraum um eine Person vorstellt, der durch Handlungen anderer verletzt oder eingedrückt werden kann. Die Reaktanztheorie sagt nun, dass in diesem

Fall das Bedürfnis entsteht, diese Einengung wieder aufzuheben oder wettzumachen. Dieses Verhalten nennt man Reaktanzverhalten. Wird z. B. ein Mitarbeiter vor Kollegen von der Führungskraft herablassend behandelt und empfindet er seinen Schutzraum als verletzt, könnte er, je nachdem welche Persönlichkeit er ist, folgende Reaktanzverhaltensweisen zeigen:

- Er wehrt sich sofort, wird trotzig und greift die Führungskraft an.
- Er ist still, hält den Mund, aber lästert im Nachhinein mit den Kollegen über die Führungskraft und / oder macht die Führungskraft bei anderen schlecht.
- Er zieht sich zurück, kommuniziert mit der Führungskraft nur noch das Nötigste, er macht Dienst nach Vorschrift.

Die Reaktanz fällt umso stärker aus, je größer die Freiheits-einengung oder je stärker der Angriff empfunden wird und je wichtiger die eingeschränkte Sache für den Mitarbeiter ist. Reaktanz entsteht aber auch, wenn jemand in seinen angestammten Rechten verletzt wird. Wenn z. B. eine neue Führungskraft einem altgedienten Mitarbeiter auf einmal Kompetenzen beschneidet.

Reaktanz entsteht immer dann, wenn ein Mensch das Gefühl hat, etwas Fundamentales, Wichtiges würde geschmälert. Bei Reaktanz versucht ein Mensch, die Einengung abzuwehren, sie sich vom Hals zu halten.

In gestörten Führungsverhältnissen spielt Reaktanz häufig eine Rolle.

Beispiel



Zwei Abteilungen fusionieren auf Beschluss der Geschäftsführer. Die Entscheidung verkünden diese den Mitarbeitern auf der Weihnachtsfeier – kurz vor dem geselligen Teil – ohne eine weitere Diskussion. Die Folge ist, dass in den nächsten eineinhalb Jahren die Leistung innerhalb der fusionierten Abteilung in ungeahnte Tiefen sackt. Die Mitarbeiter schieben Dienst nach Vorschrift, boykottieren Veränderungen, lassen sich krankschreiben usw.

Wodurch wird Reaktanzverhalten ausgelöst?

Durch folgende klassische Fehler lösen Führungskräfte bei Mitarbeitern/-innen häufig Reaktanz aus:

- mangelnde Wertschätzung,
- unklare Delegation von Aufgaben mit anschließender Schuldzuweisung beim Mitarbeiter,
- Mitarbeiter werden wie Kleinkinder behandelt, erhalten keinen Freiraum,
- Zusagen werden nicht eingehalten oder im Nachhinein verdreht und anders dargestellt,
- Mitarbeiter werden in hohem Maße kontrolliert, gegängelt,
- der Chef oder die Chefin fordert von Mitarbeitern Dinge, die er / sie selbst nicht bereit ist zu leisten.

Mitarbeiter sollten das Gespräch mit dem Chef oder der Chefin suchen, wenn sie an sich selbst typische Reaktanzverhaltensweisen erkennen. Reaktanz ist verständlich, aber letztlich dysfunktional und störend. Sie behindert das Miteinander, genauso wie die Verhaltensweisen der Führungskraft, welche die Reaktanz erst auslösen.

Bossing

Führungskräfte sind nicht selten hohem Druck ausgesetzt und sie befinden sich in einem ständigen Rollendilemma (siehe S. 69). Menschen, die unter Druck geraten, neigen jedoch dazu, diesen weiterzugeben – vorzugsweise „nach unten“. Im schlimmsten Fall beginnt ein Chef oder eine Chefin, jemanden regelrecht zu schikanieren. Dafür gibt es inzwischen sogar einen Begriff: Bossing (in Anlehnung an Mobbing, siehe S. 102).

Was können Sie dagegen tun?

Sie sollten zunächst das Gespräch suchen und hoffen, dass es zu einer Klärung und Besserung führt. In einem solchen Gespräch ist es wichtig, dass der Mitarbeiter

- der Führungskraft all die Verhaltensweisen vor Augen führt, die er als Schikane empfindet,
- unmissverständlich zum Ausdruck bringt, wie es ihm damit geht.

Sehr häufig finden Menschen leider nicht den Mut, klar und unmissverständlich mit ihrem Chef über dessen störende Verhaltensweisen zu sprechen. Aber hat man dann schon ein Gespräch anberaunt und spart aus Angst die tatsächlich

störenden Punkte aus, ist das Kind wirklich in den Brunnen gefallen. Dann wird es umso schwerer, den Ball noch einmal aufzunehmen.

In extremen Fällen sollte, sofern vorhanden, der Betriebsrat eingeschaltet werden oder auch der Chef des Chefs. Erfahrungen zeigen, dass Bossing zu schwerwiegenden gesundheitlichen oder psychischen Beeinträchtigungen führen kann.

Blockadehaltung von Mitarbeitern

Führungskräfte sind im Normalfall genauso daran interessiert, von ihren Mitarbeitern geschätzt zu werden und mit diesen gut zusammenzuarbeiten wie umgekehrt. Und obwohl Führungskräfte von der Hierarchie her gesehen in der besseren Position sind, so sind sie letztlich hilflos, wenn Mitarbeiter systematisch blocken. Etwa wenn diese die Führungsrolle sowie die damit verbundenen Aufgaben (z. B. Delegation, Steuerung) nicht akzeptieren oder versuchen, diese zu unterlaufen. Im Berufsalltag gibt es klassische Situationen, die oft zu Blockadehaltungen führen:

- Ein Kollege hatte sich auch auf die Position der Führungskraft beworben, zieht aber den Kürzeren und verbleibt im Team.
- Ein Mitarbeiter steht kurz vor der Frührente und lässt sich von Niemandem mehr etwas sagen.
- Die Mitarbeiter einer Abteilung kannten jahrelang den einen Chef, der jetzt in Rente gegangen ist. Die neue Che-

fin macht alles anders und wird deshalb kollektiv abgelehnt.

Typische Gegenreaktionen

In solchen Fällen kann es die Führungskraft sehr schwer haben, sich zu behaupten. Und auch bei der Führungskraft kann es dann (umgekehrt) zu Reaktanz kommen. Sie

- übt verstärkt Druck aus, kontrolliert, überwacht,
- beginnt, bestimmte Mitarbeiter bewusst zu bestrafen,
- zieht sich zurück, wird handlungsunfähig.
- Diese Verhaltensweisen sind natürlich auch nicht gewünscht. Deshalb sollte es, bevor es dazu kommt, ein offenes und direktes Gespräch geben. Denn beide Seiten, Mitarbeiter wie Führungskräfte, haben das Recht, ihre Rollen ausüben zu können. Die Mitarbeiter, indem sie als verantwortlich handelnde, qualifizierte und empfindsame Personen behandelt werden, und die Führungskräfte, indem sie als ebenso verantwortlich handelnde und in ihrer Rolle akzeptierte Personen gesehen werden.

Was kann man generell tun?

Ist die Situation ganz verfahren und für die Parteien unlösbar, aber sind die Beteiligten im Grunde guten Willens, kann ein externer Moderator oder Gesprächspartner von Nutzen sein. Dieser kann in kleinen Runden (Dreiergespräche), aber auch mit der ganzen Abteilung die Probleme sammeln, benennen und zu einer Lösung führen.

Beispiel: Moderation



Die Abteilung eines Versicherungsunternehmens hatte um externe Unterstützung gebeten. Die Führungskraft und die Mitarbeiter lagen im Dauerstreit miteinander. Dennoch erklärten sie sich bereit, diese einmal in großer Runde zu besprechen. Zunächst wurden die Klagen der Mitarbeiter in separater Runde gesammelt, dann präsentierte diese der Moderator der Führungskraft.

Im Plenum explodierten die Emotionen, es kam zu einer heftigen Aussprache. Am Ende fingen einige Mitarbeiter und die Führungskraft an zu weinen, um sich dann später sogar weinend zu umarmen. Wieder zur Ruhe gekommen, vereinbarte man für die Zukunft Regeln des Umgangs miteinander.

So emotional wie hier geschildert muss es natürlich nicht immer zugehen. Dennoch zeigt dieses Beispiel besonders deutlich, dass zumeist allen daran gelegen ist, eine Lösung herbeizuführen – den Führungskräften wie den Mitarbeitern.

Auf einen Blick: Führen und geführt werden

- An einem gelingenden Führungsprozess sind Mitarbeiter und Führungskräfte gleichermaßen beteiligt. Beide müssen sich in Ihre Rolle finden und zugleich die Chance bekommen, Ihre Rolle auch auszufüllen.
- Motivation ist ein komplexer Prozess. Viele Faktoren bedingen seinen Erfolg: persönliches Engagement, die Bindung zum Unternehmen oder Vorgesetzten, Möglichkeiten des Lernens, die Fehlerkultur im Betrieb und einiges mehr.
- Werden Mitarbeiter von ihren Vorgesetzten eingeengt, tritt häufig das sogenannte Reaktanzverhalten auf. Solche Abwehrmechanismen werden nicht selten von klassischen Führungsfehlern ausgelöst.
- Mit dem Begriff „Bossing“ beschreibt man schwere Angriffe von Vorgesetzten gegenüber einem (oder mehreren) Mitarbeiter(n). In einer solchen Situation muss dringend gehandelt werden.
- Auch Mitarbeiter können Vorgesetzte durch Blockadehaltung in die Ecke drängen. Typische Gegenreaktionen des Chefs wie stärkerer Druck etc. verschärfen die Situation meist. Wenn das offene Gespräch nichts hilft, kann ein Moderator unterstützend eingreifen.