

# Spezialisten anleiten



VON MICHAEL SCHWARTZ

Michael Schwartz leitet das Institut für integrale Lebens- und Arbeitspraxis in Esslingen. Der Diplom-Physiker arbeitete vor seiner Beratertätigkeit fast zwei Jahrzehnte als Führungskraft sowie Projektmanager in der Software-Industrie.  
[www.ilea-institut.de](http://www.ilea-institut.de)

**Je qualifizierter Fachkräfte sind, umso selbstbewusster agieren sie meist auch. Vielen Führungskräften fällt es schwer, solche Mitarbeitende zu führen.**

Die Arbeitsstrukturen und die Beziehungen in den Unternehmen haben sich stark gewandelt. So wird heute in den Kernbereichen der meisten Unternehmen die Leistung weitgehend in Team- und Projektarbeit erbracht. Außerdem lautet eine Anforderung an alle Mitarbeitende: Sie sollen ihre Aufgaben eigenverantwortlich wahrnehmen. Das setzt voraus, dass sie sich mit dem Unternehmen und ihren Aufgaben identifizieren – weil sie

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

Das jedoch erfordert einen anderen Führungsstil. Ein verändertes Führungsverhalten ist auch nötig, weil die Führungskräfte heute oft keinen fachlichen Wissens- und Erfahrungsvorsprung vor ihren Mitarbeitenden mehr haben. Denn diese sind qualifizierte Spezialisten, die für ihre Fachaufgaben häufig ein größeres Know-how als ihre disziplinarischen Vorgesetzten haben.

Entsprechend selbstbewusst sind diese Mitarbeitende – insbesondere, wenn sie wissen, dass der Verband oder das Unternehmen auf ihre Expertise angewiesen ist. Entsprechend selbstbewusst treten sie ihren Vorgesetzten entgegen und in der Alltagskommunikation mit ihnen wollen sie die Wertschätzung spüren, die ihnen und ihrer Arbeit nach ihrer Auffassung gebührt. Sonst sinkt ihre Arbeitsmotivation und im Extremfall wechseln sie den Arbeitgeber.

## Führungskräfte müssen mehr und anders kommunizieren

Selbstbewusste Mitarbeiter zu führen, fällt vielen Führungskräften schwer. Denn insgeheim haben sie oft noch das Credo verinnerlicht: Mitarbeitende müssen die Anweisungen ihrer Vorgesetzten blind befolgen. Das tun besagte Mitarbeitende aber nicht. Sie hinterfragen vielmehr die Anweisungen und Entscheidungen ihrer Führungskräfte. Zumindest wollen sie eine plausible Begründung haben, warum gewisse Dinge nötig sind.

Für die Führungskräfte bedeutet dies: Sie müssen mehr und anders als früher mit ihren Mitarbeitenden kommunizieren. Statt Top-down-Anweisungen ist ein Einbeziehen der Mitarbeitenden in die Entscheidungsprozesse angesagt.

Und wenn dies nicht möglich ist? Dann müssen die Führungskräfte zumindest akzeptieren, dass die Mitarbeitenden ihre Entscheidungen befragen. Doch nicht nur dies! Vorgesetzte müssen auch akzeptieren, dass nicht nur sie zuweilen das Verhalten ihrer »Untergebenen« hinterfragen; ihre Mitarbeitenden tun dies umgekehrt auch.

Zumindest theoretisch ist dies den meisten Führungskräften bewusst. Das bedeutet aber nicht, dass sie stets das richtige Führungsverhalten zeigen. Im Betriebsalltag registriert man oft, dass Führungskräfte gerade in Situationen, in denen sie selbst angespannt sind, ein Führungsverhalten zeigen, das eher einem autoritären als einem partnerschaftlich-kooperativen Führungsstil entspricht. Dadurch provozieren sie vermeidbare Konflikte mit ihren Mitarbeitenden.

## Mitarbeitende »ticken« unterschiedlich

Im Betriebsalltag registriert man oft: Mit einigen Mitarbeitenden haben die Führungskräfte eigentlich nie Probleme; in der Beziehung zu anderen tauchen aber fortwährend Konflikte auf. Analysiert man die Ursachen hierfür, dann stellt man meist fest: Ist die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiterin oder Mitarbeiter intakt, dann haben die Führungskräfte meist

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

Anders ist dies bei den »schwierigen« Mitarbeitenden. Sie haben entweder ein anderes Wertesystem als ihre Führungskraft, weshalb ihnen bei der Arbeit (und im Leben) andere Dinge wichtig sind. Oder sie haben aufgrund ihres Wertesystems bestimmte Erwartungen an ihre

Führungskraft, die diese aufgrund ihrer Präferenzen nicht erfüllt.

## Sich der unterschiedlichen Wertesysteme bewusst sein

Die divergierenden Wertesysteme und Erwartungen wären im Betriebsalltag kein Problem, wenn diese den Führungskräften bewusst wären. Denn dann könnten sie sich hierauf einstellen.

Viele Führungskräfte kennen aber ihr eigenes Wertesystem und ihre Verhaltenspräferenzen gar nicht. Und noch weniger kennen sie die Wertesysteme und die hieraus resultierenden Verhaltensmuster und Erwartungen ihrer Mitarbeitenden. Doch dies wird für ein erfolgreiches Führen immer wichtiger.

Auch aus folgendem Grund: Darüber, ob die Menschen in den westlichen Industriestaaten heute individualistischer sind als vor einigen Jahrzehnten kann man trefflich streiten. Auf alle Fälle haben sich jedoch ihre Lebensstile ausdifferenziert. Außerdem akzeptieren heute weniger Menschen bestimmte Autoritäten, die sie nicht selbst gewählt haben.

Zudem hat sich das Verhältnis der Beauftragten zur Erwerbsarbeit verändert.

Früher sahen die meisten Menschen in ihr ein notwendiges Übel, um den Lebensunterhalt zu sichern. Und die sogenannte »Selbstverwirklichung«? Sie erfolgte primär im privaten Bereich.

Heute ist dies anders – zumindest bei vielen hochqualifizierten Mitarbeitern. Für sie hat die Arbeit eine identitätsstiftende Funktion. Das heißt, sie wollen sich in ihrer Arbeit verwirklichen und diese als sinnvoll erfahren. Sie stellen höhere Anforderungen an ihre Arbeit und somit an ihre Führungskräfte.

Und die Führungskräfte? Sie stehen vor der Herausforderung, diese zu erfüllen, damit sich ihre Mitarbeitenden mit ihrer Arbeit identifizieren und die gewünschte Leistung bringen.

## Auf die individuellen Bedürfnisse angemessen reagieren

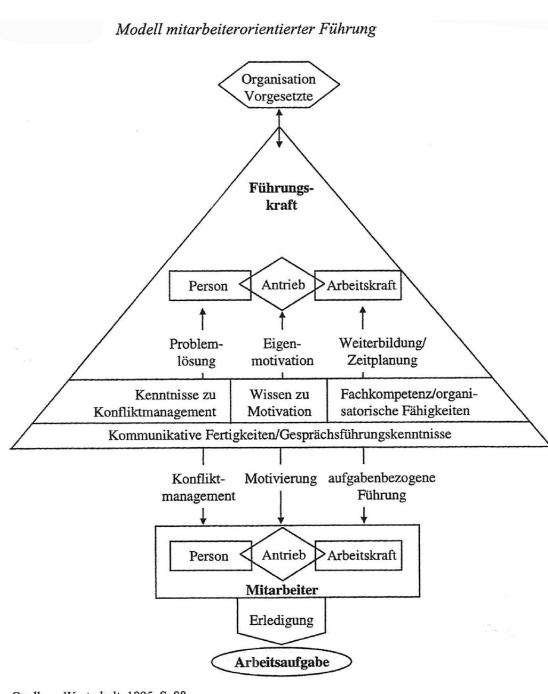
Das setzt voraus, dass die Führungskräfte ihr eigenes Wertesystem kennen. Sonst besteht die Gefahr, dass sie ihre Wertemesslatte bei allen anderen Menschen anlegen. Zudem können sie nur dann ihre »blinden Flecken« ermitteln, weshalb sie zum Beispiel auf gewisse Verhaltensweisen ihrer Mitarbeiter allergisch reagieren.

Führungskräfte sollten, wenn sie ihre Mitarbeiter ihren Bedürfnissen entsprechend führen möchten, aber auch wissen:

- Wie »ticken« mein Mitarbeitenden?
- Wie sieht die Welt durch ihre Brille aus? Und:
- Was braucht sie oder er, um ihre oder seine Leistungsfähigkeit zu entfalten?

Denn nur dann können Führungskräfte ihr Führungsverhalten wirklich dem Gegenüber anpassen. Außerdem können sie nur dann mit den Mitarbeitenden tragfähige Vereinbarungen schließen, was diese brauchen, um ihre Arbeit als befriedigend, weil mit ihrem Wertesystem vereinbar, zu erfahren.

In vielen Unternehmen besteht ein Bedarf, die Führungskräfte diesbezüglich zu schulen – speziell in solchen, die sich zu High-Performance-Organisationen entwickeln möchten. Denn dieses Ziel lässt sich nur mit hochqualifizierten, selbstbewussten Mitarbeitenden erreichen, die sich voll mit ihrer Arbeit identifizieren. Und diese Mitarbeitende wollen eine individuelle Führung erfahren und das heißt: eine Führung, die sie als Person wahrnimmt und wertschätzt. ■



Quelle: Westerholt, 1995, S. 88

Der mitarbeiterorientierte Führungsstil nimmt den Mitarbeitenden nicht nur als Arbeitskraft wahr, sondern berücksichtigt neben seinen fachlichen Fähigkeiten auch seine übrige Persönlichkeit.

Quelle: Klaus Grunwald, Georg Horcher, Bernd Maelicke (Hg.): Lexikon der Sozialwirtschaft. 2. aktualisierte und vollständig überarbeitete Auflage. Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2013. 1.163 Seiten. 139,- Euro. ISBN 978-3-8329-7007-9.