

Auf dem Abstellgleis?

Brigitte Fritschle, geschäftsführende Gesellschafterin der BÖNING-CONSULT GmbH, äußert sich zur aktuellen Rolle der Führung:

„Selbstorganisation, Eigenmotivation und Persönlichkeitsweiterentwicklung – Experten vom Wissenschaftler bis zum Personaler erwarten diese Dinge heutzutage vom modernen Mitarbeiter. Brauchen wir eigentlich noch Führung? Technologischer Fortschritt und dezentrale Arbeit übernehmen das Kommando, Eigenverantwortung ist in aller Munde. Da fällt die Führung doch schnell hinten rüber, oder?“

Etwas zu weit gegangen

Jeden sich selbst zu überlassen stellt eine idealistische Haltung dar mit einem leichten Hang zur Arroganz. Unterschiedliche Meinungsführer treiben die Debatte über die Eigenverantwortung dennoch stetig voran, ohne dabei die Realität im Auge zu behalten: Was passiert in diesem Zuge mit denjenigen, die über nicht so viel Selbstvertrauen verfügen? Bei dieser Denkweise bleiben diejenigen auf der Strecke, die nicht den Schwung mitbringen, bei neuen Projekten nach vorne zu stürmen und sich etwa mit besonderen Ideen oder großem Fachwissen in den Vordergrund zu spielen. Diese Brainworker brauchen jemanden, der sie in ihrer Freiheit leitet – ihnen eine Richtung vorgibt. Hier schaltet sich die Führung ein. Definierte Spielregeln – Leitplanken – und regelmäßige Feedbackrunden geben die gewisse Sicherheit, die es braucht, um nicht vom richtigen Weg abzukommen oder den Fokus zu verlieren. Solche Streckenbegrenzungen können ganz unterschiedlich aussehen.

Den richtigen Ton treffen

Angesprochene Leitplanken nehmen unterschiedliche Gestalt an – je nachdem, was gerade angebracht ist beziehungsweise was die betroffene Person in bestimmten Situationen benötigt. Dabei kann es sich um Zeit handeln, die man sich nehmen muss, um wohlgedachte und angemessene Worte, die einiges bewirken, oder einfach um Aufmerksamkeit, die man jemandem schenkt. Im Mittelpunkt steht, das Gefühl von Geborgenheit und Relevanz zu vermitteln – eine Aufgabe, der sich Führungskräfte von heute annehmen müssen. Es geht nicht darum, Dinge von oben herab zwingend durchzubringen. Es geht vielmehr darum, sich Fragen stellen zu lassen – und sie ernst zu nehmen. Auf dieser Grundlage gilt es, in einer immer komplexeren Welt Ziele und Lösungen nachvollziehbar anzubieten und seinen Mitarbeitern entgegenzukommen, ohne dabei die unternehmerischen Werte und Ziele zu vernachlässigen. Besonders negativ allerdings: mangelnde Transparenz

und widersprüchliche Kommunikation. Beides erhöht den Druck auf die Mitarbeiter, die sich möglicherweise schon am Limit befinden.

Nicht auf dem absteigenden Ast

Verantwortliche in der Führung stehen vor der Herausforderung, junge Menschen sowie unsichere und sensible Persönlichkeiten abzuholen und ihnen eine Richtung aufzuzeigen. Häufig prasseln auf Absolventen, Berufsanfänger oder gar erfahrene Mitarbeiter von allen Seiten erstrebenswerte Lebens- und Denkwürfe ein – sei es von Lehrern, Dozenten, Freunden, Eltern oder Influencern –, sodass ihnen oftmals der Blick für den richtigen Weg fehlt. ‚Was erwartet mein Arbeitgeber?‘, ‚Wem soll ich glauben?‘, ‚Wie muss ich mich in bestimmten Situationen verhalten?‘ ... Diese Individuen benötigen Anstöße, ohne dass sie dabei den notwendigen Raum zur Entfaltung verlieren. Das Motto lautet dann: ‚So wenig Einmischung wie möglich, so viel wie nötig.‘ Überraschende Verhaltensweisen der jungen Menschen gehören dazu – und sollten als normal erachtet werden. Auf dieser Grundlage steht Führung keineswegs auf dem Abstellgleis. Die Kunst besteht darin, Augenmaß zu entwickeln. Führungskräfte sind deswegen in erster Linie Menschenkenner, Empathen. Sie wissen, an welchen Stellen sie sich zurücknehmen können und wann sie handeln müssen. So blicken Mitarbeiter auf echte Vorbilder.“

Weitere Informationen unter www.boening-consult.de

Autor Brigitte Fritschle

Brigitte Fritschle ist Senior Business-Coach, Management- und Organisationsberaterin sowie Geschäftsführender Gesellschafter der BÖNING-CONSULT® GmbH mit Sitz in Frankfurt am Main. Sie leitet beispielsweise Veränderungs-Projekte mit Fokus auf die Umsetzung der strategisch ausgerichteten Reorganisation und Prozess-Optimierung. Zudem bringt sie sich regelmäßig als Co-Autorin von Fachbüchern und zahlreichen Medienbeiträgen ein.