

Richtschnur Menschlichkeit

von Sabine Wagner

Menschlichkeit als Richtschnur für grundsätzliches Handeln in Management und Führung zu beschreiben ist die Grundintention für diesen Basisfaktor. Menschlichkeit ist somit gleichzeitig auch eine Art übergeordnete ethische Dominante in COOPETITION. Ein Maßstab, an dem sich alle Handlungen messen lassen müssen.

Sabine Wagner

Richtschnur Menschlichkeit

„Der Schlüssel zum wirtschaftlichen Erfolg ist die Menschlichkeit.“

So formuliert es Reinhard Mohn, Gründer des Bertelsmann Konzerns.

In der Realität findet die Menschlichkeit heute in Unternehmen – wie ich finde – zu wenig Beachtung. Dies geht zu Lasten der Menschen und zu Lasten der Unternehmen.

Im Zuge der Krise hat die Fokussierung auf Kennzahlen und Ergebnisse zugenommen. Für die Befindlichkeiten der Menschen bleibt da kein Platz mehr. Doch Unternehmen bestehen aus Menschen. Und genau deren Engagement, ihre Kreativität, Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit werden langfristig den Erfolg eines Unternehmens ausmachen.

1. Der Mensch – die wichtigste Ressource

Das Thema ist in allen Medien präsent: In Deutschland droht aufgrund der demografischen Entwicklung ein Fachkräftemangel. In vielen Branchen ist dies bereits bittere Realität. Aufträge müssen abgelehnt werden, Unternehmen können trotz guter Auftragslage nicht weiter wachsen – weil qualifiziertes Personal fehlt. Auch der Wettbewerb um die besten Köpfe hat schon längst begonnen. Employer Branding ist das Schlagwort. Nicht nur Großunternehmen, auch Mittelständler starten Werbekampagnen, um qualifiziertes Personal zu werben.

Der Mensch ist also DIE wichtigste Ressource. Was liegt somit näher, als sorgsam umzugehen mit den Menschen. Ihr Potenzial zu entfalten und zu nutzen – ihre Leistungsfähigkeit zu stärken und zu erhalten. „Selbstverständlich. Das tun wir!“, werden viele sagen. Doch ist das tatsächlich so und wie sehen das die Mitarbeiter?

1.1 Arbeiten in Deutschland – die Realität

„Führen ist vor allem das Vermeiden von Demotivation“

Reinhard K. Sprenger

Emotionale Bindung zum Arbeitgeber

Das renommierte Markt- und Meinungsforschungsinstitut Gallup ermittelt alljährlich den sogenannten „Gallup Engagement Index“ und hat dazu 2010 knapp 2000 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu ihrer Arbeitssituation befragt. Das Ergebnis ist niederschmetternd: Nur 13 % der Befragten sind hoch motiviert, 66 % haben eine geringe emotionale Bindung zum Arbeitgeber, 21 % gar haben innerlich gekündigt – also den „inneren Vertrag“ mit dem Arbeitgeber gelöst –, sie sind nicht mehr motiviert, bringen keine neuen Ideen mehr ein. Durch innere Kündigung entstehen unserer Wirtschaft – so die Schätzung von Gallup – jährlich Kosten in Höhe von circa 125 Mrd. Euro.

Führung als Key-Factor

Gehen wir noch einen Schritt weiter: Psychische Erkrankungen wie Burnout nehmen zu. 2010 gab es 53 Mio. Krankentage wegen psychischer Belastung am Arbeitsplatz.¹ Es scheint, dass der Mensch auf der Strecke bleibt. Doch woran liegt das? Neben anderen Faktoren scheint die Mitarbeiterführung eine entscheidende Rolle zu spielen: Bei der Gallup-Befragung gaben nur 19 % an, Lob und Anerkennung für ihre Arbeit zu bekommen, nur 25 % fühlen sich mit einbezogen und nur 31 % haben das Gefühl, dass bei der Arbeit Interesse an ihnen als Mensch vorhanden ist. Menschlichkeit als Schlüssel zum Erfolg – für das Unternehmen und für jeden Einzelnen.

1.2 Wie möchten Sie arbeiten?

Wie sähe Ihr idealer Arbeitsalltag aus? Wenn Sie Führungskraft sind – wie wünschen Sie sich Ihre Mitarbeiter? Kooperativ und engagiert? Vielleicht wünschen Sie sich auch Mitarbeiter, die mitdenken, gute Ideen einbringen und gemeinsam mit Ihnen an einem Strang ziehen. Das Team arbeitet gut zusammen. Es gibt kaum Reibereien. Ist das Wunsch oder Wirklichkeit? Wenn das Ihr Wunsch ist – wie viel stress-

freier wäre Ihr Arbeitsalltag? Wie würde es Ihnen persönlich gehen? Und wie kämen Sie mit wichtigen Projekten voran?

Und Sie als Mitarbeiter – wie wünschen Sie sich Ihren Chef, ihre Chefin? Wie möchten Sie als Mensch behandelt werden? Möchten Sie, dass Ihre gute Arbeit anerkannt und gesehen wird? Möchten Sie respektvoll behandelt und sollen Ihre Bedenken ernst genommen werden? Oder wünschen Sie sich, dass Ihre Ideen und Verbesserungsvorschläge wohlwollend aufgenommen werden? Wie geht es Ihnen dann? Und wie wirkt sich das auf Ihre Motivation, auf Ihre Arbeitsergebnisse aus?

1.3 Haben Sie Mut zur Menschlichkeit

„Ein Beispiel zu geben ist nicht die wichtigste Art, wie man andere beeinflusst. Es ist die einzige.“

Albert Schweitzer

Wenn Sie mit mir der Meinung sind, dass Menschlichkeit, der respektvolle Umgang miteinander zu mehr Wohlbefinden und besseren Arbeitsergebnissen beitragen – dann ändern Sie etwas! Beginnen Sie gleich heute damit. Wenn Sie weiterlesen, finden Sie einige Anregungen dafür. Oft können schon Kleinigkeiten wirklich etwas bewirken. Die Einstellung und das ehrliche Bemühen zählen.

Jetzt werden Sie vielleicht sagen: Die Kultur im Unternehmen ist eine andere, das wird nicht vorgelebt „von oben“. Sicher wäre ein solches Vorleben „von oben“ das Ideal – aber auch Sie selbst, ganz gleich, auf welcher Ebene, können zu einem menschlichen Miteinander beitragen. Menschlichkeit beginnt im Kleinen und kann Großes bewirken.

2. Empathie – Schlüssel zu mehr Menschlichkeit

„Urteile nie über einen Menschen, bevor du nicht einen Mond lang in seinen Mokassins gegangen bist.“

Dieses indianische Sprichwort drückt aus, was Empathie bedeutet: Sich in einen anderen Menschen hineinversetzen und einfühlen können – „in seine Schuhe schlüpfen“. Oder – nach Wikipedia: „Der Begriff Empathie bezeichnet zum einen die Fähigkeit, Gedanken, Emotionen, Absichten und Persönlichkeitsmerkmale eines anderen Menschen oder eines Tieres zu erkennen, und zum anderen, die eigene Reaktion auf die Gefühle anderer wie zum Beispiel Mitleid, Trauer, Schmerz oder

Hilfsimpuls. Empathie spielt in vielen Wissenschaften eine fundamentale Rolle, von der Kriminalistik über die Psychologie, Physiologie, Pädagogik, Philosophie und Psychiatrie bis hin zum Management oder Marketing.“²

Empathie ist eine wichtige, wenn nicht die wichtigste Voraussetzung für gute und menschliche Führung. Empathie beginnt mit der Einstellung: Wie denken Sie über Ihre Mitmenschen? Überlegen Sie: Wie oft haben Sie heute schon negativ über einen anderen Menschen oder auch über sich selbst gedacht? Wir neigen dazu, uns auf Schwächen und Fehler, auf das, was nicht funktioniert, zu konzentrieren. Angenehmer und produktiver ist es aber, sich Stärken und positive Dinge bewusst zu machen. Machen Sie doch einmal Folgendes: Legen Sie eine Liste oder ein Mindmap an für jeden Ihrer Mitarbeiter und für sich selbst. Notieren Sie dort alle Fähigkeiten und positiven Eigenschaften dieser Person und natürlich Ihre eigenen. Sie können die Blätter von Zeit zu Zeit ergänzen, zum Beispiel wenn Ihnen bei der täglichen Arbeit etwas Positives aufgefallen ist. Wenn Ihnen das zu einseitig erscheint – die schlechten Eigenschaften werden Sie so schnell sicher nicht vergessen. Also keine Sorge.

Und noch zwei Dinge müssen uns bewusst sein: Jeder Mensch handelt, um seine Bedürfnisse zu befriedigen. Auch eine vermeintlich schlechte Verhaltensweise dient dazu, ein Bedürfnis zu befriedigen. Der Mensch handelt also grundsätzlich aus einer guten Absicht heraus. Das bedeutet, dass er für sich und nicht gegen Sie agiert.

Wir alle haben unsere eigene „innere Landkarte“. Unsere Persönlichkeit, aber auch das bisherige Leben, gemachte Erfahrungen, Umweltfaktoren und vieles mehr beeinflussen unsere Reaktionen und unser Verhalten. Deswegen werden Situationen und Sachverhalte auch unterschiedlich wahrgenommen und bewertet. Es gibt nicht nur eine Wahrheit.

2.1 Wertschätzung ist Wertschöpfung

„Wenn es ein Geheimnis des Erfolgs gibt, so ist es das, den Standpunkt des anderen zu verstehen und die Dinge mit seinen Augen zu sehen.“

Henry Ford

Neurobiologische Studien zeigen: Der Mensch ist nicht primär auf Egoismus und Konkurrenz gepolt.

**Auf die Stärken
konzentrieren**

Wir (Menschen) sind – aus neurobiologischer Sicht – auf soziale Resonanz und Kooperation angelegte Wesen. Kern aller menschlichen Motivation ist es, zwischenmenschliche Anerkennung, Wertschätzung, Zuwendung oder Zuneigung zu finden und zu geben.³

Bei erfolgreichem Beziehungsaufbau schüttet das Gehirn Glücksbottenstoffe aus. Diese Botenstoffe bescheren Zufriedenheit sowie körperliche und mentale Gesundheit. Fehlen sie, geschieht das Gegenteil. Es kommt zu Stressreaktionen: Angst, Panik, Trauer und Aggression. Der Mensch ist also ein Beziehungswesen und braucht Zugehörigkeit, Wertschätzung und Anerkennung, um gesund zu bleiben. Wir wissen es selbst aus eigener Erfahrung: Dort, wo wir uns gut aufgehoben fühlen, wo wir uns geachtet und beachtet fühlen, wir Anerkennung bekommen, fühlen wir uns wohl. Und nicht nur das: Wir sind in der Regel kreativer, motivierter und die Arbeit fällt leichter. Kurz: Wir bringen bessere Leistung oder, anders ausgedrückt: Wertschätzung schafft Wertschöpfung. Und: Wertschätzung hält gesund.

Wie Sie Ihren Mitarbeitern Wertschätzung entgegenbringen

- Kommunizieren Sie wertschätzend – dazu mehr im Kapitel 2.2.
- Wann sind Sie das letzte Mal durch Ihre Abteilung gegangen? Zeigen Sie Präsenz. Gehen Sie durch die Büros. Begrüßen Sie Ihre Mitarbeiter einzeln und erkundigen Sie sich zum Beispiel: wie das Wochenende war, wie es der kranken Mutter geht, nach Hobbys. Zeigen Sie ehrliches Interesse an Ihren Mitarbeitern.
- „Nicht geschimpft ist genug gelobt“ – meinen noch viele. Lob und Anerkennung sind aber ganz wichtige Faktoren für das Wohlbefinden. Erkennen Sie Leistung an und kommunizieren Sie dies auch. Sprechen Sie Lob konkret und unmittelbar aus. Geben Sie Ihren Mitarbeitern Rückmeldung über ihre Leistungen (siehe auch Kapitel 4.2).
- Machen Sie Wertschätzung nicht von Leistung abhängig. Auch hinter einem leistungsschwachen Mitarbeiter steckt ein wertvoller Mensch mit positiven Eigenschaften und Potentialen.
- Bei Problemen: Denken Sie wohlwollend. Versuchen Sie, die gute Absicht hinter dem Verhalten zu erkennen und Ihrem Mitarbeiter empathisch zu begegnen.
- Machen Sie sich bewusst: Jeder hat Stärken und alle haben Schwächen. Jeder Mensch kann/hat etwas, was ich nicht kann oder habe.

**Gute Beziehungen
halten gesund**

**Seien Sie
wohlwollend!**

2.2 Wertschätzende Kommunikation

Worte sind Fenster (Oder sie sind Mauern)

Ruth Bebermeyer

Das Wort Kommunikation stammt vom lateinischen Wort „communicare“, was bedeutet: „teilen, mitteilen, teilnehmen lassen; gemeinsam machen, vereinigen. Das Wesen der Kommunikation ist also, Verbindung zu schaffen zwischen Menschen.

Oft bewirkt Kommunikation aber – wir haben es alle schon erlebt – das genaue Gegenteil: Es wird Macht demonstriert, Fronten werden geschaffen – Siege errungen. Menschen werden gekränkt oder demotiviert, ausgegrenzt oder beschämt. Aus dem vermeintlichen Sieg wird dann oft ein Verlust – an Vertrauen, an Motivation, an Kooperation. Und der wirkt leider oft nachhaltig.

Doch wie schaffen Sie wirklich Verbindung?

Verbindende Kommunikation

- Auch wertschätzende Kommunikation beginnt wieder mit der eigenen Haltung – der Empathie und dem Wohlwollen anderen Menschen gegenüber.
- „Sagen, was man denkt, und tun, was man sagt“. Kommunizieren Sie ehrlich und offen und stehen Sie zu Ihrem Wort.
- Dazu gehört auch: Positives und Negatives aussprechen. Auch negative Dinge und Diskrepanzen müssen auf den Tisch.
- Lassen Sie den anderen ausreden.
- In Besprechungen: Würdigen Sie alle Beiträge.
- Sprechen Sie über Dritte nur so, dass sie dabei sein könnten. Tabuisieren Sie Lästereien, abwertende Äußerungen und Ausgrenzung.
- Wenn Sie Kritik üben, dann an der Sache und nicht am Menschen. Sagen Sie: „Die Verkaufszahlen sind schlecht“ und nicht „Sie sind ein schlechter Verkäufer“.
- Bevorzugen Sie offene Fragen: Was? Warum? Weshalb? Wie?
- Kommunizieren Sie auf Augenhöhe. Dominanz und Machtstreben schaffen Distanz, aber kein Vertrauen.
- Streben Sie eine Win-Win-Situation an.

2.3 Die menschliche Führungskraft

„Don't be nice, be real!“

Kelly Bryson

Die Basis für Wertschätzung und Empathie dem anderen gegenüber ist, dass wir uns selbst wertschätzen. Wer sich selbst nicht achtet, nicht gut mit

sich umgeht, wird das auch anderen gegenüber schwer leisten können. Als Führungskräfte bewegen wir uns in einem großen Spannungsfeld. Mitarbeiter, Kollegen, unser Vorgesetzter, Kunden, Lieferanten und nicht zuletzt die eigene Familie und unsere Freunde stellen vielfältige Anforderungen an uns, denen wir gerecht werden müssen – denken wir. Aber müssen wir wirklich immer allem gerecht werden? Wo bleiben die eigenen Bedürfnisse und die eigene Balance?

Gerade Führungskräfte denken oft, sie müssten immer stark sein, dürften keine Schwäche zeigen. Und sie übernehmen viel Verantwortung. Dabei kommt oft die eigene Person zu kurz. Übernehmen Sie auch Verantwortung für sich selbst. Ergründen Sie Ihre eigenen Bedürfnisse: Was fehlt Ihnen? Was ist Ihnen wichtig? Stellen Sie die Anforderungen der anderen an Sie und Ihre eigenen Erwartungen an sich selbst auf den Prüfstand. Auch Führungskräfte sind keine „Übermenschen“ und müssen es auch nicht sein. Haben Sie den Mut, zu Ihren eigenen Bedürfnissen zu stehen und auch einmal Schwäche zu zeigen. Seien Sie menschlich gegenüber sich selbst!

Das wird nicht nur Ihnen persönlich den Druck nehmen. Sie wirken auch authentischer auf andere. Menschen, die wir als authentisch wahrnehmen, vertrauen wir eher als anderen. Jemand, der sich gibt, wie er ist, ist berechenbarer und gibt uns Sicherheit. Deshalb: Zeigen Sie sich authentisch gegenüber Ihren Mitarbeitern und schaffen Sie so Vertrauen. Zeigen Sie sich als der Mensch, der Sie sind – mit Stärken und Schwächen, mit Ihren Emotionen. Dazu gehört auch, dass Sie Kritik annehmen und auch selbst Fehler zugeben können.

Das macht Sie nicht nur glaubwürdiger, es wird auch andere Menschen dazu bringen, Ihnen offen gegenüberzutreten, wirklich mit Ihnen zu kommunizieren – im wahrsten Sinne des Wortes.

3. Menschlichkeit im Führungsalltag

Was stört den Arbeitsalltag, die Zusammenarbeit im Team? Oft sind es Unsicherheiten, Konflikte und Ängste, die die Menschen belasten und das Arbeiten erschweren. Nichts davon wird sich ganz vermeiden lassen, aber vieles kann verträglicher – für Mensch, Arbeitsklima und letztendlich Produktivität und Ergebnisse – gestaltet werden.

Verantwortung für sich selbst übernehmen

3.1 Klarheit bringt Sicherheit

Gerade in Krisen und Umbruchsituationen herrscht oft große Unsicherheit bei den Beschäftigten. Da gibt es etwa das Statement der Geschäftsführung, man müsse das Unternehmen neu aufstellen, um international wettbewerbsfähig zu bleiben. Da geht das Gerücht um, die Fertigung solle neu organisiert werden. Die Vertriebsabteilung soll ab nächsten Monat neu organisiert werden, aber bis jetzt weiß noch niemand wie.

Eigentlich schon fast logisch, dass dies Fragen und Ängste aufwirft, oder? Doch trotzdem passiert dies tagtäglich. Der einzelne Mitarbeiter weiß oft gar nicht, was das denn konkret für ihn bedeutet. Behält er seinen Arbeitsplatz? Soll sie neue Aufgaben übernehmen? Und wenn ja, welche? Wird er damit klarkommen? Muss er womöglich in eine andere Abteilung wechseln? Und wenn es auch nicht die Person selbst betrifft – allein das Wissen oder die Befürchtung, dass Leute entlassen werden sollen, macht unsicher und schürt Ängste.

Der Stressfaktor für jeden Einzelnen ist hoch. Je länger dieser Zustand der Unsicherheit dauert, desto destruktiver wirkt er. Es gibt Unruhe, die Produktivität sinkt, nicht zuletzt deshalb, weil in den Pausen, auf den Fluren und in den Büros darüber gesprochen wird.

Das ist eine Art der Unsicherheit – die andere ist weniger spektakulär, aber nicht weniger belastend: Da sind Aufgabenverteilung und Kompetenzen unklar. Wer ist eigentlich wofür verantwortlich? Wer hat welche Entscheidungsbefugnis und wann muss der Vorgesetzte eingeschaltet werden?

Je nach Typ können Menschen mit Unsicherheit besser oder schlechter umgehen. Aber immer stört es die Abläufe und letztlich die Ergebnisse. Deshalb: Schaffen Sie Transparenz!

Definieren Sie die Ziele für das Team klar und eindeutig.

Schaffen Sie Klarheit darüber, was genau von wem erwartet wird.

Und: Kommunizieren Sie auch die Ergebnisse. Was hat das Team diesen Monat, dieses Jahr erreicht? Wo sind wir gut, wo hinken wir hinterher? So zollen Sie einerseits Anerkennung und steigern die Motivation. Sie nehmen die Mitarbeiter aber auch mit in die Verantwortung. Lassen Sie Ihre Mitarbeiter auch über den Tellerrand schauen. Wie geht es dem Unternehmen? Kommunizieren Sie Kennzahlen und Ergebnisse. Informieren Sie über die übergeordneten und langfristigen Zielsetzungen. Geben Sie den Mitarbeitern das Gefühl, ein Teil des großen Ganzen zu sein.

3.2 Emotionen gehören dazu

Angst, Unsicherheit, Wut, aber auch Freude – Emotionen sind ein wichtiger Bestandteil menschlichen Lebens. Umso erstaunlicher ist es, dass es im Business oft geradezu verpönt ist, Gefühle zu zeigen, da dies mit Schwäche gleichgesetzt wird. Und wer möchte schon schwach wirken? Insbesondere Führungskräfte möchten Stärke zeigen, immer souverän und unerschütterlich wirken. Dieses aber aufrechtzuerhalten, kostet viel Kraft und Energie.

Und wie wirkt das auf andere? Eine Person, die keine Emotionen zeigt, wirkt schnell arrogant, unnahbar und nicht einschätzbar. Wenn Sie dagegen mitteilen, was Sie bewegt, werden Sie eher Vertrauen und Verständnis ernten. Es gehört Mut dazu, sich verletzlich zu zeigen, keine Frage. Aber es macht Sie menschlich. Und es wird andere Menschen dazu veranlassen, sich Ihnen auch zu öffnen.

Durch offene Kommunikation entsteht ein Klima, in dem auch schwierige Situationen besser gemeistert werden. Angst machende Situationen wirken weniger bedrohlich, wenn man darüber spricht. Unsicherheiten können beseitigt werden.

Und: Freude ist ansteckend und motiviert auch andere. Zeigen Sie Freude über den neuen Auftrag, eine gute Idee – das wirkt mitreißend.

3.3 Konflikte frühzeitig lösen

Konflikte im Team werden von Führungskräften oft ignoriert. Oder man denkt sich: „Das wird sich schon von alleine wieder einrenken. Es geht ja nur um Banalitäten. Die kommen schon alleine klar. Habe jetzt keine Zeit, mich darum zu kümmern.“

Manche Dinge renken sich auch wirklich von alleine ein. Viele aber auch nicht, und da wird aus einer Kleinigkeit, sprich „der Mücke“, bald der „große Elefant“. Konflikte sind nötig. Ohne Konflikte wird sich kein Team weiterentwickeln. Aber unnötige und vor allem ungelöste Konflikte mindern die Produktivität. Auch dauernde kleine Reibereien bewirken großen Schaden. Und sind Konflikte erst einmal eskaliert, sind sie schwierig zu lösen.

Entwickeln Sie Antennen für das Klima in Ihrem Team, schärfen Sie Ihren Blick für aufkommende Konflikte. Und sprechen Sie diese direkt an. Befragen Sie einzelne Mitarbeiter, vermitteln Sie Bedarf und thematisieren Sie, wenn nötig, das Thema im gesamten Team und versuchen Sie, eine Lösung aktiv herbeizuführen. Achten Sie dabei darauf, dass wertschätzend miteinander umgegangen wird.

3.4 Angstfreies Klima schaffen

Es gibt viel Angst im Berufsalltag: Da werden Fehler vertuscht aus Angst vor Kritik vom Vorgesetzten. Oder Probleme nicht angesprochen aus Angst, nicht ernst genommen zu werden. Manch gute Idee wird gar nicht erst vorgetragen aus Angst, ausgelacht zu werden.

Das Resultat? Selbst kleine Fehler können zu Katastrophen werden. Probleme werden nicht angegangen, Chancen zur Verbesserung nicht genutzt. Und die gute Idee bleibt ungenutzt.

Angst erzeugt Handlungs- und Entscheidungshemmung. Deshalb: Bemühen Sie sich, Ihren Mitarbeitern die Angst zu nehmen. Wie? Durch Offenheit, Fairness und einen wertschätzenden Umgang. Oder – ganz konkret:

- Wertschätzen Sie alle Beiträge Ihrer Mitarbeiter.
- Ermuntern Sie dazu, die eigene Meinung zu sagen und auch Bedenken zu äußern.
- Machen Sie deutlich, dass Probleme nur dann gelöst werden können, wenn sie auf dem Tisch liegen – so schwerwiegend und unlösbar sie auch zunächst erscheinen mögen.

Und, ganz wichtig:

- Wenn ein Fehler passiert, dann helfen Sie Ihrem Mitarbeiter zualererst dabei, das daraus resultierende Problem zu lösen. Wenn das geschehen ist, analysieren Sie den Fehler gemeinsam mit dem Mitarbeiter. Vermeiden Sie Anklagen, suchen Sie nach Lösungen – wie kann der Fehler zukünftig vermieden werden?

3.5 Mehr Druck = mehr Leistung – ein Trugschluss

Ehrgeizige Ziele sollen erreicht werden. Die Ergebnisse sind (noch) nicht so, wie sie sein sollen. Sie liegen im Zeitplan zurück. Was tun? Ganz oft lautet die Antwort: Druck machen. Und wenn es dann weiter nicht klappt, noch mehr Druck ausüben. Aber bringt mehr Druck wirklich mehr Leistung? Eben nicht.

Eine kurzzeitige Anspannung wie „jetzt mal Gas geben und den Auftrag heute noch erledigen“ kann Kräfte bündeln und die Konzentration fördern. Dauerhafter Druck aber ist kontraproduktiv. Denn zu viel Druck erzeugt Angst. Angst erzeugt Blockaden. Und überforderte Mitarbeiter fühlen sich entmutigt – ohne Mut keine Energie.

Und: Druck erzeugt Gegendruck. Er schafft neue Probleme. Unter zu viel Druck leidet auch der Teamgedanke. Schuldzuweisungen sind an

der Tagesordnung. Und wenn mit allen Mitteln ein Ergebnis erzielt werden soll, entsteht oft eher Aktionismus denn besonnenes Handeln. Zurück zum Menschen: Was vermitteln Sie den Menschen, wenn Sie Druck ausüben? Dass sie nur gut arbeiten, wenn man sie antreibt, sprich: dass sie eigentlich faul sind? Motivierend ist das nicht.

Und wie geht es Ihnen, wenn Sie unter Druck stehen und gestresst sind – arbeiten Sie wirklich schneller und besser? Meist ist das Gegenteil der Fall. Das Denken wird schwerer, die Kreativität gebremst. Gelassenheit, einmal tief durchatmen und innehalten, nach Lösungen suchen ist meist die bessere Alternative.

Und genau das sollten Sie tun: Setzen Sie sich mit Ihren Mitarbeitern zusammen, schildern Sie die Lage und suchen Sie gemeinsam nach Lösungen, nach Verbesserungen. So nutzen Sie weit mehr an Potential, das zur Verfügung steht.

4. Führung ganz persönlich

„Wessen wir am meisten im Leben bedürfen, ist jemand, der uns dazu bringt, das zu tun, wozu wir fähig sind.“

Ralph Waldo Emerson

Alle Menschen sind gleich? Gleichwertig, aber nicht gleichartig! Auch nicht Ihre Mitarbeiter. Vielmehr sind es Persönlichkeiten, jede ist anders. Und das ist gut so – denn Vielfalt ist bereichernd – für das Team und für die Arbeitsergebnisse. Ein Team aus lauter gleichen Charakteren wird nicht erfolgreich sein.

Und so individuell wie Ihre Mitarbeiter sollte auch Ihre Führung sein. Gehen Sie auf jeden einzelnen ein. Nehmen Sie Ihre Mitarbeiter als Mensch und Persönlichkeit wahr.

4.1 Ihre Mitarbeiter – echte Typen

Welche Persönlichkeiten und Charaktere sind in Ihrem Team? Wie unterscheiden sich Ihre Mitarbeiter voneinander? Da gibt es vielleicht den Forscher, der gerne vorprescht, ohne die Konsequenzen zu bedenken. Oder den Zaghafte, der sich trotz Fachkompetenz wenig zutraut. Die Perfektionistin, die noch mit 120 % nicht zufrieden ist. Die gute Seele der Abteilung, die das Team zusammenhält. Sicher fallen Ihnen noch mehr Beispiele ein.

Und können Sie mit allen diesen Typen gleich umgehen, um gute Resultate zu erzielen? Nein. Vielmehr ist es notwendig, dass Sie sich bewusst machen, was jeder Mitarbeiter braucht, um noch erfolgreicher zu sein. Den Forschern werden Sie eher einmal bremsen müssen und zum Nachdenken bringen. Den Zaghafte ermutigen, sich etwas zuzutrauen.

Überlegen Sie, was Ihr Mitarbeiter „braucht“; was ihm hilft seine Aufgaben noch besser zu erfüllen. Was das ist? Es wird sich Ihnen erschließen, je mehr Sie mit dem anderen in Kontakt kommen.

Es gibt eine Reihe von Modellen, die die Persönlichkeiten beschreiben. So zum Beispiel der „Myers Briggs Type Indicator“ (MBTI), der „Golden Profiler of Personality“ GPOP, das DISG-Modell und andere. Diese Modelle sind sehr hilfreich, wenn es darum geht, sich seiner eigenen und der Persönlichkeit der anderen bewusst zu werden. Es ist empfehlenswert, solch eine Analyse durchzuführen. Eine solche Beschäftigung mit sich selbst erzeugt oft echte Aha-Erlebnisse. Plötzlich werden die eigenen Handlungsweisen und die der anderen klarer.

4.2 In Kontakt bleiben – auf Augenhöhe kommunizieren

Wann haben Sie das letzte Mal länger mit Ihren Mitarbeitern gesprochen? In der Hektik des Alltagsgeschäftes wird oft nur so viel wie unbedingt nötig kommuniziert, Arbeitsaufträge werden erteilt und es wird Bericht erstattet. Zeit für längere Gespräche bleibt oft nicht.

Wenn Sie aber tatsächlich ein Vertrauensverhältnis zu Ihren Mitarbeitern aufbauen und alle im Team so gut wie möglich fördern wollen, sollten Sie sich Zeit für ausführliche Gespräche nehmen. Dies kann zum Beispiel monatlich in einem „Jour fix“ geschehen, in dem Sie

- Feedback geben, also Ihrem Mitarbeiter wohlwollend rückmelden was er gut gemacht hat, aber auch, wo noch Verbesserungspotential besteht. Legen Sie Ziele und Maßnahmen für diese Verbesserung fest.
- Welche größeren Aufgaben und Projekte stehen an? Sprechen Sie darüber und beziehen Sie den Mitarbeiter in Entscheidungen ein, die ihn oder seine Arbeit betreffen.
- Wie geht es dem Mitarbeiter mit den anstehenden Aufgaben? Sind alle Schritte klar? Fühlt er sich gerüstet für die Aufgaben oder gibt es noch Fragen und Unsicherheiten? Dann helfen Sie mit Hinweisen – seien Sie der Coach Ihrer Mitarbeiter!
- Ermuntern Sie dazu, Vorschläge einzubringen. Nutzen Sie die Kreativität Ihrer Mitarbeiter.

Wichtig ist, dass der Dialog auf Augenhöhe stattfindet. Das meint nicht, dass Sie Ihre Entscheidungsgewalt abgeben. Sie sind und bleiben Vorgesetzter. Doch auf der Beziehungsebene sind Sie auf einer Stufe – Sie sprechen von Mensch zu Mensch.

4.3 Delegation – an Aufgaben wachsen

„Je besser deine Leute sind, desto höher steigst du auf.“

Kenneth Blanchard

Auch mit der Delegation von Aufgaben zeigen Sie Wertschätzung. Mit der Delegation interessanter und herausfordernder Aufgaben geben Sie dem Mitarbeiter die Gelegenheit, sich selbst zu beweisen und an den Aufgaben zu wachsen. Mit der Übertragung einer solchen Aufgabe zollen Sie Anerkennung und zeigen Vertrauen in die Fähigkeiten des Mitarbeiters.

Mit neuen, herausfordernden Aufgaben kann der Mitarbeiter seine bisherigen Grenzen überschreiten und über sich hinauswachsen. Geben Sie ihm Gelegenheit dazu und helfen Sie ihm gleichzeitig (siehe Kapitel 4.2) bei der Umsetzung. So machen Sie Ihre Mitarbeiter erfolgreich – und damit auch sich selbst.

Ermuntern Sie dazu, eigene Entscheidungsspielräume zu nutzen und Entscheidungen soweit möglich selbst zu treffen. So stärken Sie die Eigenverantwortung Ihrer Mitarbeiter.

Das ist gerade in Krisenzeiten wichtig. Dann wird sehr oft autoritäre Führung praktiziert nach dem Motto „Jetzt darf nichts schiefgehen. Für Diskussionen ist jetzt keine Zeit“. Das demotiviert insbesondere diejenigen, die sich in hohem Maße mit dem Unternehmen identifizieren und sich engagieren. Sich in schwierigen Zeiten nicht einbringen zu dürfen, macht hilflos. Dabei sind gerade dann Kreativität und Engagement aller gefragt. Machen Sie dies deutlich und nutzen Sie die Potentiale.

Gemeinsam sind Sie stark!

1 Neue Osnabrücker Zeitung – 13. Februar 2012

2 Definition des Begriffes Empathie: <http://de.wikipedia.org/wiki/Empathie>

3 Kapitel 2, Joachim Bauer: Prinzip Menschlichkeit – Warum wir von Natur aus kooperieren. Wilhelm Heyne Verlag, München 2008