faktor TOP-ARBEITGEBER

der Region Göttingen



Wenn ein Leitbild zum Leidbild verkommt

Unternehmenscoach Maximilian von Düring über Führung 4.0, den Unterschied zwischen Anspruch und Wirklichkeit und über die Frage, warum Einsparungen bei den Personalkosten nicht immer automatisch ein Gewinn sind

INTERVIEW SVEN GRÜNEWALD FOTOGRAFIE ALCIRO THEODORO DA SILVA

ur die Mitarbeiter werden im modernen Unternehmensalltag gefordert? Keineswegs. Die Rolle der Führungskräfte wandelt sich zusehends, ihren Kommunikations-, Teamund sozialen Fähigkeiten kommt eine steigende Bedeutung zu. Wie sehen diese modernen Führungsprinzipien aus, was bedeutet Führung 4.0? Müssen Führungskräfte halbe Psychologen sein? Bietet die bestehende Unternehmenskultur im hektischen Alltag überhaupt den Spielraum für ein anderes Verhalten? Und wie kann Wertschätzung tatsächlich mehr sein als nur ein Samthandschuh, der sonntags aus der Schublade geholt wird, aber im Alltag fehlt? Die gute Nachricht ist: Das alles ist kein Hexenwerk, wie Unternehmenscoach Maximilian von Düring im Interview verrät, sondern machbar, im Groß- wie Kleinbetrieb - wenn man das Thema ernstnimmt und nicht zur Floskel verkommen lässt.

Herr von Düring, was betrachten Sie heute für Führungskräfte als sinnvolle Leitlinien dafür, mit den eigenen Mitarbeitern umzugehen?

Das ist ähnlich wie in der Kindererziehung. Ich brauche Prinzipien, die das Wohl des Menschen wie auch seine Entwicklung und ein gemeinsames Anliegen im Blick haben. Das Anliegen haben ja meist der oder die Unternehmensgründer oder -leiter definiert. Wenn die Menschen einer Organisation - und es kann eine Schule, Firma, Verwaltung oder eben die Familie sein – dieses Anliegen teilen, sich zugehörig fühlen und sich auch noch durch ihr Zutun als bedeutsam erleben, dann ist es nicht unwahrscheinlich, dass auch Spitzenergebnisse möglich sind. Darum geht es ja: Wir wünschen uns als Zeichen unserer gemeinsamen Aktivität gute Ergebnisse. Solche Leitlinien oder Prinzipien können zum Beispiel sein, sich gegenseitig zu unterstützen, anderen meine Zeit zu schenken, sie anzuhören, dankbar zu sein, wenn sie sich einsetzen, ein Kompliment zu machen, Leistungen zu würdigen. Es müssen nicht immer die großen Dinge sein – die kleinen Begegnungen und Freuden machen den Arbeitstag oft lebenswert.

Welche guten Gründe gibt es, sich seinen Mitarbeitern gegenüber wertschätzend zu verhalten?

Ganz einfach: Es macht Freude! Und zwar dem, der den Wert des anderen schätzt, und dem, dessen Wert geschätzt wird. Wenn ich etwas hingebe, macht mir das Freude. In der Psychologie hat man Folgendes beobachtet: Wenn ich einem Menschen etwas schenke, seien es Zeit, ein kleines Geschenk, Dank oder ein Lächeln, dann mag ich diesen Menschen danach noch lieber. Geben wir mehr, werden wir glücklicher. Eigentlich gar nicht so schwer, wären wir nicht so sehr damit beschäftigt,

Mittel? Coaching kostet doch Geld! Dabei könnte der neu ernannte Teamleiter doch gerade dort lernen, wie er gelingend führen kann. Ich überzeichne natürlich: Viele Firmen haben das bereits erkannt und lassen sich unterstützen, aber noch immer kommt das Argument der Kosten. Wenn die Unternehmensleitung nicht vorlebt, was sie sich von den Führungskräften erhofft, und nicht die Ressourcen dafür bereitstellt, dass die Menschen im Unternehmen auch wirklich wachsen können. kann ein Leitbild zum Leidbild verkommen.

Welche künftigen Veränderungen in der Mitarbeiterführung zeichnen sich ab, insbesondere im Umgang mit der heutigen Auszubildendenund Studentengeneration?

Das Problem ist ja, dass die gut ausgebildeten jungen Menschen heute ein Gehirn haben und das auch wissen. Und das

"Wir optimieren uns selbst mitten in unser eigenes Unglücklichsein hinein. Wir sollten mehr danach trachten, andere um uns herum wachsen zu lassen. Das lässt uns mitwachsen."

uns selbst zu optimieren. Das ist die Erkrankung unserer heutigen Gesellschaft: Wir optimieren uns selbst mitten in unser eigenes Unglücklichsein hinein. Wir sollten mehr danach trachten, andere um uns herum wachsen zu lassen. Das lässt uns mitwachsen.

Werden den heutigen Führungskräften dazu auch der Raum und die Mittel gegeben?

Auf dem hübsch gestalteten Plakat auf dem Unternehmensflur und auf der Firmenwebseite ist zu lesen, wie das Zielund Leitbild des freundlichen Umganges aussehen soll. Viele Unternehmen haben sich hier auf den Weg gemacht und tun etwas. Das ist gut. Aber in der Praxis fehlt es leider oft an der Umsetzung. Der Raum? Zu wenig Zeit für Führung! Die

nächste Problem ist, dass sie es auch nutzen wollen. Das stellt die in vielen Betrieben noch vorhandene Führungskultur des Industriezeitalters ("Ich sag, du machst.") vor große Fragezeichen: Wie gehen wir mit Mitarbeitern um, die ihre Freude am eigenen Entdecken und Gestalten während der Schulzeit oder im Studium noch nicht verloren haben? Die sich trauen, den Mund zu öffnen, weil sie Missstände sehen? Die unbequem sind - und gerade deswegen so wichtig sein können?

Einen Ansatz bietet das selbstorganisierte Arbeiten in flachen Hierarchien. Es gibt seit Längerem Unternehmen, in denen die Mitarbeiter die Gehälter mitbestimmen, die Verantwortung für Einkaufsbudgets übertragen bekommen oder sogar ganz ohne Budgets eigenverantwortlich arbei-

ten oder die bei einer Zahl von mehreren Tausend Mitarbeitern lediglich eine Verwaltungsgröße von gerade einmal 50 Angestellten haben. Frédéric Laloux zeigt hier in seinem Buch ,Reinventing Organizations' gute Ansätze.

Auf der anderen Seite sehe ich junge Menschen, die so gar nicht ihr Gehirn nutzen wollen. Fragen Sie mal Handwerksbetriebe nach der Nachwuchslage. Die schlagen die Hände über dem Kopf zusammen. Da können Sie das mit der Selbstorganisation heute noch gar nicht umsetzen. Ich sehe bei den jungen Menschen also eine riesige Schere, die die Betriebe vor große Herausforderungen stellt.

Lässt sich denn das Führungsinstrumentarium gegenüber der jungen Generation auch gegenüber Älteren anwenden, oder muss man als Vorgesetzter differenzieren?

Eines ist den Jungen und den Älteren gemeinsam: Sie wollen sich anerkannt fühlen. Dazu gehören Möglichkeiten, über sich hinauszuwachsen. Einige Ältere, aber nach meiner Beobachtung leider auch viele Jüngere, haben das vielleicht schon länger nicht mehr verspürt und sind deswegen frustriert oder haben resigniert. Vielleicht sind sie sogar arbeitsplatzerhaltende Pflichterfüller geworden und warten auf die Rente. Darum ist es wichtig, dass der Führende immer zwei Dinge ins Visier nimmt, wenn er einem anderen Menschen gegenüber sitzt: Was kann er, und wie motiviert ist er? Um dann im Gespräch herauszufinden, ob und wenn ja, welche neuen Herausforderungen der Mitarbeiter noch angehen möchte. Oft braucht es nur etwas Ermutigung oder die Inspiration, etwas Neues noch einmal zu versuchen. Wenn der Führende diesen Zugang schafft, kann das für junge wie ältere Mitarbeiter gleichermaßen ein großes Geschenk sein.

Man beobachtet seit Jahren einen Anstieg der Ausfallzeiten aufgrund psychischer Belastungen. Als eine der wesentlichen Ursachen wird von Betroffenen 'Arbeitsverdichtung' genannt. Lässt sich auf Unternehmensseite ein Trend beobachten, mehr Mitarbeiter einzustellen, ohne dass es entsprechende Nachfrageimpulse gibt, sondern um

vielmehr dieser Arbeitsverdichtung entgegenzu-

Nach meiner Beobachtung leider nein. Die Antwort ist oft dieselbe: Das können wir nicht bezahlen! Dabei hat ein Experiment innerhalb der Unternehmensberatung Boston Consulting Group bereits vor Längerem gezeigt, dass mit einem einzigen Mitarbeiter mehr auf einem Projekt, bei gleicher Bezahlung aller und weniger Wochenarbeitszeit eines jeden, sowohl die Produktivität gestiegen ist als auch die Ergebnisqualität sowie die Zufriedenheit der Kunden und der Mitarbeiter. Es scheint sich also - im Hinblick auf die Gesundheit der Menschen im System sowie bei den Zahlen - zu rentieren. Und selbst, wenn unterm Strich etwas weniger an Profit übrig bliebe: Was wäre das Problem? Das Geld, das in diesen Organisationen durch das Einsparen von Personalkosten vermeintlich mehr verdient wird, muss dann ja wieder dafür ausgegeben werden, die erschöpften Mitarbeiter zu ersetzen, neue zu finden und diese wieder neu einzuarbeiten. Die Katze beißt sich da in den Schwanz.

Wie können sich Mitarbeiter gegen Vorgesetzte wehren, die in ihrem Verhalten genau das Gegenteil von Wertschätzung an den Tag legen?

Scherzhaft sage ich dann immer: Tut euch doch mal zusammen, malt ein großes Plakat, stellt euch vor das Büro des Vorgesetzten und macht eine Protestaktion. Das haben neulich dann aber tatsächlich ein paar Mitarbeiter eines Kunden gemacht. Daraufhin rief mich der Chef an und sagte zu mir: "Die standen da zu dritt in meinem Büro und sagten, dass es so nicht weitergeht." Und dann ist der Chef aber tatsächlich ins Nachdenken gekommen und hat denen zugehört. Die Mitarbeiter haben also erreicht, dass sie sowohl angehört wurden als auch jetzt mit deutlich freierer Hand an dem von ihnen angesprochenen Thema arbeiten können. Und: Es gelingt.

Wir haben neulich eine Veranstaltung mit 550 Teilnehmern organisiert, den Mutmacher-Gipfel. Wir haben die Menschen dort ermutigt, aufzustehen und ihre

eigene Stimme zu erheben. Selbstbestimmt bedeutet eben auch, selbst mit der eigenen Stimme etwas auszusprechen. Wenn wir das tun, dann können wir uns auch als Gestalter erfahren. Dann merken wir, dass unser eigener Beitrag für das gemeinsame Ziel wichtig ist. Und dann kann es passieren, dass wir morgens mit einem Lächeln zur Arbeit kommen. Und wenn ich mich das an meinem Arbeitsplatz aufgrund möglicher Konsequenzen aber nicht traue? Dann sollte ich ohnehin überlegen, ob das der Ort ist, an dem ich die meiste Zeit meines Lebens verbringen möchte.

Vielen Dank für das Gespräch.

Zur Person

Maximilian von Düring, geboren 1976, ist Vortragsredner, Trainer und Coach mit dem Schwerpunkt Persönlichkeitsentwicklung. Düring führt seit 2001 als Unternehmer einen land- und forstwirtschaftlichen Familienbetrieb in der Nähe von Hamburg und ist einer der Geschäftsführer der Unternehmensberatung Röver & Düring mit den Schwerpunkten Kommunikation, Führung und Wirkung, Business-Etikette sowie Kundenorientierung und Vertrieb.

www.maxvonduering.de