

Chefs sind nicht "schwierig"

Erfolgsfaktor Führungskultur

Als einer der Referenten des Seminars "Schwierige Chefs und schlechte Führungskultur", mache ich immer wieder die Erfahrung, dass Teilnehmer die Anführungszeichen bei "schwierig" nicht wahrnehmen. Fakt ist, kein Mensch ist wirklich schwierig. Nur meine eigene Sichtweise und Befindlichkeit macht andere "schwierig".



Dr. Andreas Schmidtberg
Organisationsentwickler

Stand: 16.7.2015



Klar ist: nicht Wenige erleben ihre Vorgesetzten als schwierig– sei es fachlich oder menschlich. Es geht jedoch keineswegs darum, den Chefs einseitig den Schwarzen Peter zuzuschieben und ihnen eine Schuld für eine schlechte Führungskultur zuzuweisen. Denn, wenn man einmal die Hintergründe von Führungsproblemen analysiert, dann erkennt man schnell, dass nicht nur die Mitarbeiter ohne Führungsaufgaben ihre berufliche Situation als hoch belastend erleben. Denn auch die Chefs stoßen mittlerweile branchenübergreifend an ihre Grenzen – und gehen trotzdem oft darüber hinaus: Sie sind mit Tagesarbeit überfrachtet und in Projekten abgesoffen. So haben sie kaum ein Ohr und noch weniger Zeit für ihre Mitarbeiter. Stattdessen fordern sie noch mehr Leistung, wo eher Hinhören, Verstehen, vielleicht auch einmal Lob und Anerkennung oder gar Förderung angebracht wären. Aber gerade diese Chefs stehen häufig allein, etwa in sogenannten Matrix-Strukturen, in denen jeder für alles verantwortlich ist, jedoch nichts Entscheidendes entscheiden darf. Wenn dann das Stimmungsbarometer sinkt, der Krankenstand steigt und die Fluktuation zunimmt, dann leidet die Führungs- und Betriebskultur – und jeder Betriebsangehörige spürt es.

Arbeitsüberlastung führt zu Führungsschwächen

Im Seminar erkennen die Teilnehmer dann, dass nicht nur die Mitarbeiter ohne Führungsaufgaben ihre berufliche Situation als hoch belastend erleben. Denn auch die Chefs stoßen mittlerweile branchenübergreifend an ihre Grenzen – und gehen trotzdem oft darüber hinaus: Sie sind mit Tagesarbeit überfrachtet und in Projekten abgesoffen. So haben sie kaum ein Ohr und noch weniger Zeit für ihre Mitarbeiter. Stattdessen fordern sie noch mehr Leistung, wo eher Hinhören, Verstehen, vielleicht auch einmal Lob und Anerkennung oder gar Förderung angebracht wären. Aber gerade diese Chefs stehen häufig allein, etwa in sogenannten Matrix-Strukturen, in denen jeder für alles verantwortlich ist, jedoch nichts Entscheidendes entscheiden darf. Wenn dann das Stimmungsbarometer sinkt, der Krankenstand steigt und die Fluktuation zunimmt, ist dies eine logische Folge: die Führungs- und Betriebskultur leidet – und jeder Betriebsangehörige spürt es.

Führungskultur lässt sich gestalten

Hier kann und muss der verantwortungs- und vertrauensbewusste Betriebsrat handeln, nicht nur, um die Mitarbeiterinteressen zu vertreten – übrigens sind auch die meisten Chefs keine leitenden Angestellten und daher Mitarbeiter – sondern auch in seiner Funktion als Organ der Betriebsverfassung. Und Möglichkeiten zu Handeln gibt es für die teilnehmenden Betriebsräte einige; so wurde in verschiedenen Seminaren etwa Bildungs-BVs erörtert oder Führungsleitbilder angeleuchtet. Am wichtigsten erscheint es jedoch meines Erachtens zu sein, dass Betriebsräte im Seminar ihre Haltung gegenüber Menschen in Führungsverantwortung (kritisch?) reflektieren und sich grundsätzlich für eine menschengerechte Kultur öffnen, welche alle Betriebsangehörigen miteinbezieht – unabhängig davon, ob eine einzelne Person Aufgaben zu delegieren oder auszuführen hat. Denn, kein Chef ist „schwierig“.

Kontakt zur Redaktion

Haben Sie Fragen oder Anregungen? Wenden Sie sich gerne direkt an unsere Redaktion. Wir freuen uns über konstruktives Feedback!
redaktion-dbr@ifb.de

