

„Cheffing“ macht müde Führungskräfte munter

Über die Möglichkeiten und Grenzen, Vorgesetzte zu lenken, statt sich (bei anderen) über deren vermeintliche Unzulänglichkeiten zu beklagen

Anfang des Jahres erreicht mich eine interessante Anfrage aus einem Dekanat im nordfränkischen Raum. Im Rahmen einer MAV-Versammlung wurde dort ein Vortrag zum Thema „Führung von unten“ gewünscht. Nach zunächst inhaltlicher Überraschung – gängig sind und gerne genommen werden Workshops und Ansprachen zum Gesunden Führen –, fühlte ich mich herausgefordert. Ja, ich war richtig begierig, mir dieses unkonventionelle Thema zu erarbeiten und mehr als gespannt, ob sich daraus überhaupt etwas machen lässt.

Dass es häufig notwendig erscheint, das so genannte „Cheffing“ zu betreiben, ist freilich wieder etwas anderes. Bei all meinen Engagements in Wirtschafts-, Gesundheits- und Sozialunternehmen treffe ich immer wieder auf Weisungsbefugte, die das Führen unterlassen; die zwar womöglich sachlich-organisatorisch korrekt steuern, aber das Verhalten ihrer MitarbeiterInnen und damit die Beziehungsebene komplett außer Acht lassen. Da können Konflikte schwelen oder bereits knistern, „alte Hasen“ gegen „junge „Hupfer“ kämpfen oder/und umgekehrt, Miesepeter ihr Unwesen treiben und Gerüchte florieren wie Unkraut. Das sind dann die Konsequenzen, wenn zwar die Inhaltsebene (z. B. Dienstpläne, Arbeitsabläufe) gemanagt, nicht aber das Team-Verhalten geregelt wird.

Erst kürzlich war ich zu einer Team-Intervention in einer Sozialen Einrichtung geladen. Zwei Mitarbeiterinnen beklagten sich im geschützten Rahmen des Coachings über den miesen Ton und das ruppige Verhalten der Stellvertretenden Leitung. Durch die arbeitsalltägliche enge Verquickung der beiden mit ihrer Vorgesetzten wurde das Verhältnis als massiv belastend beschrieben. Der anwesende Team-Leader sagte dazu nichts. Die Stellvertretung war zum Setting, für alle anderen galt es als verpflichtend, übrigens erst gar nicht erschienen...

So etwas passiert mir ständig. Wobei man dazu natürlich bedenken muss, dass ein Coach in den meisten Fällen eben nur dann gerufen wird, wenn es bereits brennt

und häufig längst zu spät ist. Coaching als begleiteter Veränderungs- und nachhaltiger Optimierungsprozess der Zusammenarbeit ist seitens der Auftraggeber und in Zeiten knapper Budgets oft eher Eintagsfliege. Doch sei´s drum. Wir als Trainer und Coaches machen auch in diesen Fällen das Beste daraus.

Jedenfalls zeugen selbst Studienergebnisse, wie die der häufig zitierten Gallup-Erhebung, von eben diesem Wind in Unternehmen: nur 15 % der MitarbeiterInnen in Deutschland fühlen sich demzufolge ihrem Arbeitgeber gegenüber sehr verbunden, sind also wenig wechselwillig, selten krank und stark leistungsbereit. Der Rest? Leistet mehr oder weniger Dienst nach Vorschrift, wobei einer der Hauptgründe der unmittelbare Vorgesetzte zu sein scheint, den ein stattlicher Teil der mäßig verbundenen Befragten am liebsten sofort entlassen würde. Andere Recherchen sprechen von einem negativen Chef-Bild, das 90 % der Deutschen zu haben scheinen. Und von Chefs als „Stressoren“, die mit Anerkennung, Orientierung, Transparenz und Klarheit geizen. Wenn man bedenkt, dass viele Arbeitnehmer rund ein Drittel ihrer täglichen Lebenszeit bei der Arbeit verbringen, sind die Ausmaße dieses allgemeinen Unwohlsein begünstigenden „Ausstrahlungen“ der Vorgesetzten, denen es neben Zeit wohl auch an Sendungsbewusstsein mangelt, ganz bestimmt beträchtlich.

Aber geht es denn nun überhaupt, Chefs zum Führen zu motivieren und hier und da etwas „gefügiger“ zu machen? Ja! Es ist möglich, zielführende Impulse in das Führungssystem hineinzugeben. Doch so richtig verändern lässt es sich dennoch nicht. Ähnlich wie beim Filmklassiker „Dirty Dancing“ artikuliert, haben wir es auch hier mit mindestens zwei Tanzbereichen zu tun. Was jeder Mitarbeiter tun kann ist, in seinem Tanzbereich für Empathie und Selbstreflektion, diplomatische Kommunikation und lösungsorientiertes Verhalten, Eigenmotivation und Beharrlichkeit zu sorgen. Außerdem schadet es sicher nicht, selbst an seinen Führungsqualitäten zu arbeiten, wenn man den Chef ebenso geschickt wie unauffällig lenken will. Ob in dessen Tanzbereich allerdings die Impulse wie gewünscht umgesetzt werden, bleibt dann nur zu hoffen – und mir für Sie nur zu wünschen übrig, liebe LeserInnen!

Andrea Baumgartl-Krabec

