

WELCHE ROLLE SPIELT DIE FÜHRUNGSKRAFT, UM EIN POSITIVES BETRIEBSKLIMA ZU SCHAFFEN?

28. Juni 2018 | 10:21 Autor: Himmelhoch Startseite, Wien

Facebook Twitter LinkedIn XING Drucken

Eine anregende Unternehmenskultur gibt Mitarbeitenden die Gelegenheit, sich zu entfalten. Der oder die Vorgesetzte kann diese proaktiv positiv beeinflussen. Wie das funktioniert, erklärt Executive-Coach und psychologischer Berater Dr. Roman Braun.

Welche Unternehmenskultur „beflügelt“ Mitarbeiter?

Dr. Roman Braun: In Unternehmenskulturen, die motivieren und die zufriedene MitarbeiterInnen hervorbringen, herrscht vor allem Klarheit. Und genau für diese zu sorgen obliegt der Führungskraft. MitarbeiterInnen brauchen Transparenz bei Zielen, Hierarchie bzw. Organisation sowie der Kommunikation. Je klarer diese Punkte geregelt sind, desto einfacher ist das Miteinander und desto positiver das Klima.

Wie setzt man als Führungsperson motivierende Ziele?

Dr. Roman Braun: Bei der Klarheit der Ziele geht es zum einen um unmissverständliche Mitarbeiterziele im Konkreten, aber noch viel mehr geht es um die persönliche Zielausrichtung der Führungskraft selbst. Leader müssen langfristig planen und gleichzeitig feinfühlig für kurzfristige Entwicklungen sein. Ideal ist demnach eine Kombination aus dem sogenannten „Ideenoptimismus“ und einem „Sinnespessimismus“. Das klingt im ersten Moment vielleicht paradox, passt jedoch hervorragend zusammen und ist aus meiner Sicht ein absolutes Erfolgsprinzip. Unter Ideenoptimismus versteht man einerseits auf große Ziele zuversichtlich und vielleicht sogar etwas übermütig hinzuarbeiten. Die Ziele dürfen ruhig im ersten Moment ruhig zu ambitioniert wirken – wer sich nur kleine Ziele setzt, wird auch nur kleinformalig denken und in Folge nur Kleines erreichen. Andererseits ist gleichzeitig Pessimismus nötig: Der Weg zu diesem großen Ziel wird absolut sensibel und kritisch beobachtet um sicherzustellen, dass man die richtige Richtung beibehält.

Was sollte man als Führungsperson tun, wenn Mitarbeitende „vom Weg abkommen“? Wie gibt man richtig Feedback, ohne zu demotivieren?

Dr. Roman Braun: Richtiges Kritik-Üben ist ein wesentlicher Bestandteil der Rolle als Führungsperson und ist essentiell für eine klare Kommunikation. Um konstruktives Feedback zu geben, ist es wichtig, den menschlichen Aspekt im Gespräch mitzudenken. Das funktioniert am besten mit der BEAM-Methode, die sowohl hard facts als auch soft facts verbindet. Sie funktioniert folgendermaßen: B steht für Bericht der Fakten. Hier sagt der Feedback-Geber klar und deutlich, was vereinbart war und inwiefern das nicht erfüllt wurde. Im nächsten Schritt folgt E für Empathie oder Einfühlungsvermögen. Hier spricht man an, welche Gefühle das Feedback nun im Gegenüber auslösen könnte – zum Beispiel „Ich kann mir vorstellen, dass du jetzt etwas frustriert bist“. Darauf schließt man mit A für Anteilnahme an und vermittelt, wie es einem selbst als Führungskraft angesichts der Reaktion des Gegenübers geht. Mit M für Maßnahmen wird das Feedback-Gespräch mit einem konkreten Verbesserungsvorschlag abgeschlossen. Jede Stufe ist wichtig, um auf beiden Seiten für Verständnis zu sorgen: bei dem/der MitarbeiterIn für die Kritikpunkte und bei der Führungskraft zum Einfühlen in die Lage des Gegenübers.

Sie haben Organisation bzw. Hierarchie angesprochen. Welche Unternehmensorganisation sorgt für ein positives Klima?

Dr. Roman Braun: Wie in den meisten Situationen gibt es keine pauschale Antwort, die auf jedes Unternehmen zutrifft. Gerade aufgrund der Vielseitigkeit der Betriebe, muss individuell entschieden werden. Bei der Wahl der adäquaten Hierarchie geht es darum, sich ganz bewusst Gedanken zu machen, welche Organisationsstruktur sinnvoll für das (eigene) Unternehmen ist. Kritischer Erfolgsfaktor ist die Hierarchieform. Sie nimmt einen zentralen Stellenwert für MitarbeiterInnen ein. Nicht nur beim Erbringen der Leistung, sondern auch für die Motivation. Werden flache Hierarchien oftmals als „Motivations-Booster“ gehandelt, weil Sie Eigeninitiative fördern und Entscheidungsmacht mit sich bringen, bergen ebendiese Risiken: Gibt es keine oder nur wenige Hierarchieebenen, führt das zu unnötigen Mehrfachabstimmungen, die zu Überforderung der einzelnen MitarbeiterInnen führen kann. Sie fordern absolute Selbstständigkeit und Eigeninitiative. Das bringt zudem hohe Komplexität mit sich, denn jeder wird zum Allgemeinexperten. Eine hierarchische Organisationsstruktur vereinfacht das und nimmt Druck, indem Verantwortungsbereiche klar verteilt werden. Eine hierarchische Struktur ist daher für viele Unternehmen sehr sinnvoll.

Das Arbeitsklima ist angespannt. Wann gilt es als Arbeitgeber einzuschreiten?

Dr. Roman Braun: Führungskräfte müssen zwar nicht zwingend 40-Stunden im Unternehmen präsent sein, trotzdem sind sie gefragt die Kultur und das Klima zu beobachten. Wenn eine konfliktäre Situation zwischen zwei oder mehreren MitarbeiterInnen auftritt, reicht es als erste Intervention oftmals schon, den Beteiligten zu kommunizieren, dass man den Konflikt mitbekommt. Das gibt in einigen Fällen schon Anstoß, dass die Uneinigkeit geklärt wird. Hilft es nicht, sollten Führungskräfte weitere Schritte, zum Beispiel gemeinsame Diskussionsrunden, ect., einleiten. Konflikte vorbeugen kann beispielsweise zudem ein Klima der Dankbarkeit. Danken, loben und bitten stärkt die gemeinsame Bindung und fördert das positive Klima. Eine einfache Übung wäre dazu etwa: Jede/r MitarbeiterIn schickt jeden Morgen, noch bevor die erste Aufgabe in Angriff genommen wird, ein Dankes-Mail an eine/n Kollegin. Nach nur weniger Zeit wird man die Veränderung spüren.

Über Dr. Roman Braun

Dr. Roman Braun, M.Ed. ist Geschäftsführer von Trinergy International, Doktor der Psychologie, NLP-Master-Trainer, Master-Coach der ICF, zertifizierter Lebens- und Sozialberater und Bestseller-Autor. Er leitet akademische Coaching-Ausbildungen. Zu seinen Klienten zählen u.a. Weltmeister, Top-Führungskräfte und Spitzenpolitiker.

