


**Freiwillige vor.** Damit Führung gelingt, braucht es nicht nur eine gute Führungskraft, sondern auch Mitarbeiter, die sich führen lassen wollen.



# Schicksalsfrage Vorgesetzter?

**FÜHRUNG.** Wer die Beziehung zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem betrachtet, legt meist den Fokus auf die Führungskraft. Wie führt der Chef richtig? Und wie motiviert er seine Mitarbeiter? Doch die Perspektive des Mitarbeiters ist genauso wichtig: Wie können Mitarbeiter ihrem Chef helfen, sie besser zu führen? Denn der Vorgesetzte ist kein unbeeinflussbares Schicksal.

In der Arbeitswelt haben sich zwei Bauregeln eingebürgert, um den eigenen Chef einschätzen zu können. Die erste Regel: „Chefs sind wie das Wetter an der Nordseeküste – unberechenbar, launisch, stürmisch, ungemütlich und von Menschenhand nicht zu beeinflussen.“ Einige sprechen zwar von einem Heilklima an der Nordsee, aber vielleicht ist das nur ein von Marketing-Fachleuten ersonnener Euphemismus. Jedenfalls wollen Mitarbeiter um keinen Preis an diese Küste, nicht mal zur Sommerzeit. Sie schlagen den Kragen hoch, ziehen die Mütze tief ins Gesicht und halten den Mund – getreu dem Motto: „Der Chef hat sowieso keine Ahnung und sitzt am längeren Hebel“.

Die zweite Regel: „Führungskräfte wissen, was sie tun. Schließlich werden sie dafür bezahlt.“ Die Annahme, die hinter dieser Regel steht: Führung ist die prominenteste Aufgabe der Führungskräfte, also müssen sie auch für jeden Mitarbeiter das richtige Motivationshappchen parat haben. Nicht zuletzt werden sie auf ihre Aufgabe vorbereitet, besuchen Führungsnachwuchsprogramme, schließen Zielvereinbarungen mit ihren Vorgesetzten, haben Coachings und können aus einer Vielzahl an Seminaren das für sie passende aussuchen. Und die Schlussfolgerung daraus: Ist ein Mitarbeiter unmotiviert, hat der Chef wohl noch nicht das richtige Mittel gefunden.

Wer bei diesen Regeln zustimmend genickt hat, wird wohl seine Erfahrungen im Arbeitsalltag gemacht haben. Es sind auch genügend Bücher auf dem Markt, die den obigen Stereotypen verhaftet sind und sich mit Feuereifer daran machen, den Typus „Chef“ entweder professionell zu verarzten oder durch den Kakao zu ziehen. Letzteres kann teilweise unterhaltsam sein und positive Effekte für die Psychohygiene haben. Konstruktivistisch gesehen aber verstärkt es die schablonenhaft dargestellte, schlechte Zusammenarbeit zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter durch permanente Wiederholung. Doch vor allem fällt bei diesen Stereotypen eins auf: Sie sprechen von einer Füh-

rungsbeziehung, fokussieren sich aber allein auf den Vorgesetzten. Seit Jahrzehnten schon steht die Führungskraft im Rampenlicht von Mitarbeitern, Trainern, Beratern und Autoren der Managementliteratur.

Schaut man sich den Seminarmarkt an, findet man Ähnliches: Gefühlte 2.000 unterschiedliche Seminare werden dort für Führungskräfte angeboten. Methoden, Kommunikation, Persönlichkeitsentwicklung bis hin zur Philosophie. Man findet kaum eine Maßnahme, die Mitarbeiter in die Lage versetzt, die Beziehung zum Vorgesetzten aktiv mitzugestalten. Damit befinden wir uns in einem systemstabilisierenden Zustand des „Mehr desselben“, wie Paul Watzlawick es in seinem berühmten Buch „Anleitung zum Unglücklichsein“ ausdrückt.

Warum ist das so? Natürlich sind Führungskräfte in ihrer Funktion Multiplikatoren, doch ist dieses Argument ausreichend, um sich ausschließlich auf die Führungskraft selbst und nicht den Mitarbeiter mit seiner beziehungsgestaltenden Funktion zu konzentrieren? Bezogen auf den Weiterbildungsmarkt drängt sich die Überlegung auf, dass der Fokus deshalb auf der Führungskraft liegt, weil dort die Entscheidungsgewalt liegt – und damit auch das Budget für Investitionen in den Weiterbildungsmarkt.

## Die Mitarbeiter fokussieren

Es ist Zeit, den Scheinwerfer der Aufmerksamkeit, der bisher die Führungskraft von allen Seiten beleuchtet, einmal etwas in den Schatten zu stellen und sich um den blinden Winkel zu kümmern. In diesem Artikel werden wir den Scheinwerfer nur ein paar Grad verschieben. Die Führungskraft bleibt sichtbar. Im Fokus steht hier aber der Mitarbeiter und sein Beitrag in der Beziehungsgestaltung zu seinem Vorgesetzten.

Dieses Thema ist für Unternehmen sehr bedeutsam, denn der demografische Wandel führt schon jetzt zu einem erhöhten Stellenwert von Fachkräften. Man wagt es kaum, den Begriff „demografischer Wandel“ in einem Text zu nutzen, da dieser bereits bei der Hälfte der Leser ein großes Gähnen hervorruft. Der Begriff ist wohl schon überstrapaziert. Doch

wie viele Unternehmen sind wirklich auf diese tief greifende Gesellschaftsveränderung vorbereitet?

Eins ist sicher: Die heiß umworbenen, gut ausgebildeten Fachkräfte kennen ihren Stellenwert und wissen um ihre beruflichen Alternativen. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, auf die Bedürfnisse dieser Zielgruppe einzugehen und somit deren Mitarbeiterbindung und Motivation zu erhöhen.

## Einfluss ja, aber in Grenzen

In einer Pressemitteilung der Gallup GmbH vom 20. März 2012 heißt es: „Auch im Jahr 2011 ist es Führungskräften in Deutschland nicht gelungen, ihre Mitarbeiter mitzunehmen. 23 Prozent der Beschäftigten haben innerlich bereits gekündigt. 63 Prozent der Arbeitnehmer machen Dienst nach Vorschrift und spulen lediglich das Pflichtprogramm ab.“ Es gibt zahlreiche andere Studien in diesem Themenbereich, die teilweise auch wesentlich positivere Zahlen zur Motivationslage der deutschen Arbeitnehmer ergeben. Interessant an dieser Aussage von Gallup ist aber, dass wieder der Scheinwerfer auf die Führungskräfte schwenkt. Doch die können die Mitarbeiter, die heute gebraucht werden, nicht mehr so

einfach und eigenmächtig mitnehmen. Es kann nur darum gehen, den einzelnen Mitarbeiter dabei zu unterstützen, seine Rolle in der gemeinsamen Beziehungsgestaltung zum Vorgesetzten zu finden und wahrzunehmen.

## Mehr als Aufgabenerfüller

Was ist nun aber der notwendige Beitrag des Mitarbeiters, damit dieser Ansatz überhaupt funktionieren kann? Moderne Organisationen setzen auf die Leistungsfähigkeit, Kompetenz und das Engagement ihrer Mitarbeiter. Diese wiederum schätzen es, in einer Organisation zu arbeiten, in der sie nicht nur ein Aufgabenerfüller sind, sondern sich auch mit ihrer Motivation und ihren Ideen einbringen können. Schon heute sind Organisationen mehr und mehr dezentral geprägt, werden Projekte in flexiblen Arbeitsgruppen bewältigt und sind Teams an mehreren Standorten oder in mehreren Ländern verteilt. Daraus folgt, dass sich die Gestaltungs- und Entscheidungskompetenz zunehmend weg von der Führungskraft hin zum gut ausgebildeten, selbstbewussten Mitarbeiter bewegt. Das bedarf eines Wandels vom klassischen Weisungsempfänger zum eigenständig agierenden, mündigen und unternehmerisch den- →

## Neue und alte Perspektive

**Vergleich.** Wenn Mitarbeiter besser geführt werden wollen, müssen sie auch ihre Einstellung zur Führung ändern.

Alte Perspektive und Einstellung	Neue Perspektive und Einstellung
Chefs sind unberechenbar.	Ich kann mit meinem Chef verbindliche Vereinbarungen treffen.
Chefs wissen, was sie tun.	Ich verfüge über wichtige Informationen, die mein Vorgesetzter braucht.
Mein Chef will keine kritischen Mitarbeiter.	Konstruktiv-kritische Mitarbeiter bringen das Unternehmen voran.
Mein Chef ist wichtiger als ich.	Jeder Mitarbeiter hat gleichen Wert.
Mein Chef muss mich motivieren.	Motivieren kann ich mich nur selbst.
Für die Beziehungsgestaltung bin ich nicht zuständig.	Ich bin genauso zuständig wie mein Chef.

→ kenden und handelnden Mitarbeiter, der seine Arbeitsumgebung und die Beziehung zu Kollegen und Vorgesetzten aktiv mitgestaltet.

Mündige, selbstgeklärte Mitarbeiter erfordern eine andere Art der Führung, fordern von der Führungskraft eine Begegnung auf Augenhöhe. Das ist unbequem und komplex. Eingebaute Rollen müssen aufgegeben werden. Das Führungsverhalten wird in Frage gestellt. Das System wird destabilisiert.

## Der Einfluss der Mitarbeiter

Welche Möglichkeiten haben Mitarbeiter, die Beziehung zum jeweiligen Vorgesetzten aktiv zu gestalten und wie können sie dabei unterstützt werden? Unseres Erachtens hat ein Mitarbeiter die Pflicht, sich Gedanken zu machen, wie er möglichst motivierend geführt werden kann. Diese Reflexionsarbeit könnte sogar Teil jeder Funktionsbeschreibung sein.

Das setzt aber voraus, dass sich der Mitarbeiter seiner eigenen Motivation bewusst ist. Er muss fähig sein zu benen-

nen, welches für ihn individuell motivierende oder demotivierende Faktoren sind. Eine nicht funktionierende Beziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter, also eine Beziehung, die weder Motivation noch Leistungsbereitschaft fördert, kann als Symptom betrachtet werden. Ein Symptom betrifft systemisch gesehen aber alle Systemmitglieder und kann somit auch durch alle Beteiligten gemeinsam beeinflusst werden. Damit fällt dem Mitarbeiter in der Beziehungsgestaltung zum Vorgesetzten eine ebenso große Verantwortung zu wie dem Vorgesetzten selbst.

Konkret bedarf es kontinuierlicher Feedbackschleifen, in denen sich Vorgesetzte und Mitarbeiter auf Augenhöhe begegnen und sich somit die Rolle des Vorgesetzten hin zu einer Koordinatorenrolle bewegt. Er muss den Mitarbeiter dahingehend unterstützen, dass dieser sich zum Mitstreiter entwickeln kann.

Hier ist zu betonen, dass dem Vorgesetzten natürlich immer noch eine exponierte Rolle zufällt. Kommunikation auf Augenhöhe und gleichberechtigte Beziehungs-

gestaltung darf nicht mit Gleichmacherei verwechselt werden. Dennoch müssen alte Glaubenssätze über Bord geworfen und neu definiert werden.

Was beeinflusst nun das Verhältnis zwischen Mitarbeiter und Führungskraft? Mitarbeiter haben ganz unterschiedliche Bedürfnisse, wie sie geführt werden wollen. Die Ursache für die unterschiedlichen Bedürfnisse nach Führung dürfte in den Erfahrungen liegen, die bisher mit Führungskräften oder Autoritäten gemacht wurden. Nach Robert Kelley ergeben sich daraus fünf unterschiedliche Formen des „Followership“, also der Art, wie die verschiedenen Mitarbeiter ihre Führungsbeziehung leben:

- **Entfremdete Mitarbeiter:** Sie sind unabhängige Denker, die sich zu keiner Führungskraft freiwillig bekennen.
- **Passive Mitarbeiter:** Sie tun, was man ihnen sagt, sind unkritisch und nicht besonders aktiv.
- **Konformistische Mitarbeiter:** Sie sind mehr aktive als passive Anhänger, stellen aber keine besondere Führungsanforderungen.

## Die Intervention

**Ablauf.** Mithilfe eines dreitägigen Workshops lernen Mitarbeiter ihre Beziehung zum Vorgesetzten selbst zu reflektieren und zu gestalten. Der detaillierte Ablaufplan stellt an den ersten beiden Tagen die Mitarbeiter in den Vordergrund. Am dritten Tag wird der Vorgesetzte einbezogen.

### Tag 1: Die Erfahrungen als Follower

- Welche bisherigen Erfahrungen mit Führung gemacht wurden.
- Wie die jeweiligen persönlichen Glaubenssätze zu Führung aussehen.
- Wie viel Raum sich der Mitarbeiter bisher in der Beziehungsgestaltung zum Vorgesetzten zugesteht.
- Wie der Mitarbeiter derzeit geführt wird und wie er geführt werden will.

### Tag 2: Der ideale Führungsstil

- Was die Führungskraft vom Mitarbeiter wissen sollte:  
Spannungsfelder des Geführtwerdens  
Lange Leine oder enge Führung  
Sach- oder Beziehungstyp  
Teampayer oder Eigenbrötler  
Samthandschuh oder Reibeisen

- Methoden: Input zum Thema „Kommunikation“, kollegiale Fallberatung
- Vorbereitung einer Ausstellung zum bisherigen Workshop

### Tag 3: Joining

- Anreise der Führungskräfte
- Führung der Führungskräfte durch die Ausstellung
- Mitarbeiter bereiten sich im Detail auf das Klärungsgespräch vor
- Durchführung des Gesprächs zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem

Zur Vorbereitung der Teilnehmer erhält jeder ein kompetenzbasiertes Kollegenfeedback. Die Vorgesetzten, die am dritten Tag einbezogen werden, erhalten in der Umsetzungsphase ein zeitnahes Gruppencoaching.

- **Pragmatische Mitarbeiter:** Sie sind ausgeglichen in ihrer Unabhängigkeit, ihrem Engagement und ihrer Leistung.
- **Vorbildliche Mitarbeiter:** Sie sind auf fast alle Weisen ideal, erledigen ihre Aufgaben hervorragend und arbeiten kollektional zusammen.

Diese Auflistung soll keinesfalls das Schubladendenken fördern, sondern die mögliche Diversität unterschiedlichen Mitarbeiterverhaltens aufzeigen. Wenn Mitarbeiter in schwierigen Situationen entscheiden sollen, ob sie sich zu bestimmten Zielen bekennen wollen, machen sie dies in der Regel von zwei Aspekten abhängig: von der Führungskraft als Person und von der angebotenen inhaltlichen Lösung. Es ist also der Grad des Vertrauens in die Führungskraft, der die Ausprägung der Führungsbeziehung bestimmt. Wie Brigitte Winkler in ihrem Aufsatz „Traust du mir – traue ich dir“ aus dem Jahr 2012 zusammenfasst, wird diese Vertrauenswürdigkeit bestimmt durch die wahrgenommene Kompetenz, das wahrgenommene Wohlwollen und die wahrgenommene Integrität einer Führungskraft.

Wenn dies die determinierenden Aspekte der Vertrauenswürdigkeit sind, so gilt dies nicht nur für Führungskräfte, sondern auch umgekehrt für deren Mitarbeiter. Auf diese angewendet heißt dies:

- **Kompetenz:** Ist mein Mitarbeiter in der Lage, die Aufgabe zu erfüllen?
- **Wohlwollen:** Unterstützen mein Mitarbeiter mich als Person mit meinen Zielen?
- **Integrität:** Verhält mein Mitarbeiter sich fair, ist er konsistent in seinen Aussagen und seinem Handeln, sagt er die Wahrheit?

Würde das Vertrauensverhältnis zwischen Mitarbeiter und Führungskraft vertieft, würde dies die Kooperation und Teamarbeit fördern und so zu einem freieren Informationsaustausch führen, erklären auch Gareth R. Jones und Jennifer M. George in ihrem Aufsatz “The experience and evolution of trust. Implications for cooperation and teamwork”.

Was macht nun einen Mitarbeiter, der sich sozusagen aktiv führen lässt, aus? Rob Goffee und Gareth Jones definieren dafür in ihrem Buch “Why should anyone be led by you?” im Wesentlichen drei

## AUTOREN



**Peter Schöneborn** ist systemischer Berater und Coach sowie Prozessberater. Er leitet ein gleichnamiges Unternehmen für Consulting und Coaching. Zuvor war er Leiter der Personalentwicklung bei der KWS SAAT AG in Einbeck und bei der Symrise GmbH & Co. KG in Holzminden.  
[www.peter-schoeneborn.com](http://www.peter-schoeneborn.com)



**Stefan Diekmann** ist Diplom-Psychologe und als Talent Development Specialist bei der Novelis Deutschland GmbH zuständig für die Werke Göttingen, Ohle und Lüdenscheid. Zuvor war er als freier Berater, Trainer und Coach für die Führungskräfte-Entwicklung von Profit- und Nonprofit-Organisationen im Raum Hamburg im Einsatz.

Aspekte. Der erste Aspekt ist die Bereitschaft der Mitarbeiter, ihren Führungskräften zu sagen, was sie als die Wahrheit ansehen. Der zweite Aspekt liegt darin, dass die Mitarbeiter bereit sind, die Fähigkeiten der Führungskraft zu ergänzen. Und drittens sind diese Mitarbeiter auch offen gegenüber Veränderungen.

Die Mitarbeiter müssen sich darüber im Klaren sein, inwiefern sie diese Aspekte heute schon erfüllen oder künftig erfüllen wollen. Wenn sie sich darüber bewusst sind, können sie entsprechend mit ihrem Vorgesetzten kommunizieren und somit eine zielgerichtete Allianz mit der Führungskraft entwickeln.

Es braucht also einen systemisch integrativen Ansatz, der die Interaktion zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten innerhalb einer Gesamtorganisation neu und auf Augenhöhe gestaltet, ohne die Verantwortung der Funktion eines Vorgesetzten in Frage zu stellen. Dazu gehört allerdings auch eine Organisations- und Unternehmenskultur, die diesen Prozess und die resultierenden Veränderungen zumindest aushält.

### Zielgerichtete Intervention

Was ist also zu tun, um diese Veränderungen im Unternehmen voranzutreiben? Das Kernelement in einer solchen Entwicklung kann ein entsprechender Workshop sein. Ich habe eine dreitägige Veranstaltung entwickelt, an deren letztem Tag auch die Vorgesetzten der Teilnehmer anwesend sind (siehe Kasten auf Seite 26). An diesem letzten Tag findet das Klä-

rungsgespräch statt, in dem der Mitarbeiter seinem Vorgesetzten die Orientierung gibt, welche Art von Führungsbeziehung seine Motivation unterstützt und es ihm ermöglicht, Bestleistungen zu realisieren. Die ersten beiden Tage dienen der Vorbereitung auf dieses Gespräch. Auch die Führungskräfte erhalten eine Phase der Vorbereitung.

Sinnvollerweise fließt die Kommunikation auf Augenhöhe auch in vorhandene Personalmanagement-Instrumente wie zum Beispiel in das Mitarbeitergespräch oder in das Kooperationsleitbild ein, um so die Nachhaltigkeit der Maßnahme zu erhöhen. Wünschenswert wäre eine gemeinschaftliche Initiative der Unternehmensleitung und der Arbeitnehmervertretung. Somit wird klar, dass alle am System beteiligten Stakeholder in den Prozess integriert sind und sein sollten. Eine solche Initiative stellt einen Veränderungsprozess dar und sollte natürlich auch im Sinn des Change Management begleitet werden.

### Ein Mutmacher zum Abschluss

Natürlich bedarf es Mut, einen solchen Prozess zu initiieren. Denn ja, es mag neue Anforderungen an die Führungskräfte geben. Ja, nicht jede Führungskraft mag dem gewachsen sein (übrigens auch nicht jeder Mitarbeiter). Und ja, es mag plötzlich mehr Ideen, mehr Kommunikation und mehr Eigenverantwortung geben. Das ist nicht jedermanns Sache. Darum: Mutige vor.

**Peter Schöneborn, Stefan Diekmann** ●