

Zuckerbrot, Peitsche oder was sonst?

Die Antwort auf die Frage nach der idealen Führungskraft führt in die Irre.

Warum? Weil auch Führungskräfte ganz normale Menschen sind. Die herausragende Führungspersönlichkeit, deren Know-how und Charaktereigenschaften von genialer Qualität sind, gibt es sehr selten. Das ist auch gar nicht nötig. In der alltäglichen Praxis geht es darum, mit Führung Menschen auf die nächste Stufe zu entwickeln, nicht sie „perfekt zu machen“.

Mitarbeiter im Sozial- und Servicebereich haben es nicht leicht. Viele Arbeitsplätze sind Knochenjobs, teilweise mit Schichtdienst und oft weniger gut bezahlt als es dem Stress und der Schwere der Arbeit angemessen wäre. Zum Glück finden wir, etwa in der medizinischen Betreuung oder der häuslichen Pflege, häufig Menschen, die sich sehr mit ihrem Job identifizieren. Oft sind diese bereit, mehr von sich zu geben, als etwa vergleichbar bezahlte kaufmännische Angestellte. Doch auch hier gibt es Schmerzgrenzen. „Akkordpflege“ und „Patienten pro Stunde“ sind die bekannten Schlagworte. Auch wenn in einer Großküche oft keine Zeit für warme Worte bleibt, weil in der Hektik etwas schiefeht. Hier ist die Motivation oft Mangelware und stressbedingte Dünnhäutigkeit kann einiges an Sprengstoff enthalten.

Menschengerechte Führung ist in einem solchen Umfeld schwierig – ebenso schwierig,

wie auf jeder Konzernetage. Die Prinzipien der Führung bleiben gleich.

Zwischen Lob und Kritik: das Umleiten

Es stellt sich die Frage: Wie kann man als Führungskraft in Sozialwesen und Hauswirtschaft seinen Führungsaufgaben in diesem speziellen Umfeld gerecht werden? Wie kann man seine Mitarbeiter immer wieder für den Job inspirieren? Und wie reagiert man angemessen auf menschliche Unzulänglichkeiten? Jeder hat es schon erfahren: Porzellan ist schnell zerschlagen und kann selten wieder so geklebt werden, dass es wie neu aussieht. In der konkreten Führungsarbeit gibt es zwei Werkzeuge, die jedem sofort einfallen: Lob und Kritik. Jedoch sind Lob und Kritik nicht zwei entgegengesetzte Pole wie schwarz und weiß. Es geht um die feine Differenzierung zwischen emotionaler Nähe und Distanz sowie Lob und Distanz. Das ist eine Kunst! Doch es gibt zwischen den Polen ein drittes, noch wichtigeres Instrument, eines das Führungskräfte oft zu wenig nutzen: das Umleiten. Erst der Dreiklang von Lob, Umleitung und Kritik macht die Sache rund und wirkungsvoll. Oder anders: Bestätigung (Lob), Nachdenkhilfe (Umleiten) und Neuorientierungshilfe (Kritik).

Umleitung

Umleitung bedeutet zuerst: Durch Fragen und Kenntnis der Fakten herauszubekommen, wo ein Mitarbeiter in Bezug auf

eine Aufgabenbewältigung steht. Sollte er eine leichte Richtungskorrektur benötigen, klärt man mit ihm die Gründe für den Fehler und nimmt ihm die Bürde des schlechten Gewissens, sofern vorhanden. Man bespricht, wie man die Situation verbessern kann. Abschließend teilt die Führung dem Mitarbeiter neue Aufgaben zu.

Eine andere Form der Umleitung ist es, die Anforderungen und Aufgaben präziser zu formulieren oder kürzer: Sie geben dem Mitarbeiter die Chance, den Job künftig besser zu machen. Auch interne und externe Schulungen, die den Betroffenen befähigen, können Ergebnisse einer Umleitung sein.

Der „Fahrplan“

- Drücken Sie Ihre Anerkennung aus, um das richtige Gesprächsklima zu erzeugen.
- Erfragen Sie den Stand der Dinge und beschreiben Sie nüchtern das Problem.
- Lassen Sie neben den negativen auch die positiven Ergebnisanteile einfließen.
- Richten Sie den Blick auf die Zukunft. Beziehen Sie die Gedanken des Mitarbeiters mit ein.
- Wählen Sie zwischen der Präzisierung der Aufgabenbeschreibung und der Vergabe einer neuen Aufgabe zur Lösung des Problems.
- Fragen Sie, welche Veränderung aus seiner Sicht stattgefunden hat, sodass es jetzt besser läuft.
- Spiegeln Sie Ihre Erwartungen. Drücken Sie Ihr Vertrauen und Ihre Wertschätzung aus.

Die Kritik - bekannte Regeln werden ignoriert

Das Problem bei der Kritik ist weniger, dass man zu wenig über sie weiß, sondern vielmehr, dass man die bekannten Regeln ignoriert. Ein Kritikgespräch ist kein Fru-

Zum Autor



Boris Grundl durchlief eine Blitzkarriere als Führungskraft und gehört als Führungsexperte und charismatischer Kongress-Redner zu Deutschlands Trainerelite (siehe auch Bericht in *rhw management* 5/2011). Grundl ist Management-Trainer, Unternehmer, Autor sowie Inhaber der Grundl Leadership Akademie (www.grundl-akademie.de).

stabladesgespräch und kein Machtdemonstrationsgespräch! Es dient nur einem einzigen Ziel: Das Verhalten eines Menschen gezielt zu verändern! Nach dieser Motivdefinition lösen sich die meisten Kritikgespräche in Schall und Rauch auf. Kritik soll ein Umdenken einleiten und den Willen zur Änderung wecken. Dabei muss man auf klare Ansagen nicht verzichten, sollte aber das Tischtuch zum Mitarbeiter nicht auf ewig zerschneiden. Der Ton macht die Musik. Hier ein paar, teilweise weniger bekannte Regeln:

- Stellen Sie niemals den Menschen in Frage, sondern immer nur das konkrete Verhalten.

- Lassen Sie niemals überstürzt Dampf ab, stauen Sie aber auch nichts zu lange an, um „Vulkanausbrüche“ zu vermeiden.
- Lassen Sie keine Entschuldigungen zu. Sie machen nichts ungeschehen. Schaffen Sie ein Klima, in dem das Bedürfnis nach Verbesserung in ein glaubhaftes Versprechen mündet.
- Beschreiben Sie das Fehlverhalten und schildern Sie, warum es Sie enttäuscht. Vermeiden Sie eine Ebene, auf der es nur um Recht und Unrecht geht.
- Geben Sie dem Gegenüber die Chance, seinen Fehler selbst einzusehen. So bewahrt er sein Gesicht und wird nicht blockiert. Schlägt er selbst vor, was er besser machen kann? Perfekt!
- Keine Berührungen während einer Kritik. Das baut eine emotionale Mauer gegen Sie auf.
- Führen Sie den Kritisierten wieder zurück in den „positiven Bereich“, in dem Sie die neuen Perspektiven zusammenfassen und dem Betroffenen eine Brücke in die Zukunft bauen.
- Verwenden Sie nicht mehr als eine Minute, um Ihr Ungehaltensein darzustellen. Lassen Sie es am Ende mit der Kritik gut sein und wärmen Sie alte Kritik nicht immer wieder auf.
- Bedenken Sie: da es um ein emotionales Einsehen geht, ist ein Kritikgespräch ein professionell geführtes emotionales Gespräch.

Emotionen führen, nicht Logik!

Das Lob - ein mächtiges Hilfsmittel

Ist es besser, eher viel oder wenig zu loben? Sicher hängt das auch von der Führungskraft und ihrem individuellen Führungsstil ab. Erfahrungsgemäß loben Führungskräfte eher zu wenig als zu viel. Dabei ist das Lob ein mächtiges Hilfsmittel in der Führung von

Menschlich sein

Menschlich sein bedeutet nicht, lieb und nett zu sein. Menschlich sein heißt, Menschen so zu behandeln, dass sie sich entwickeln. Sie so zu befähigen, dass sie ihrer Verantwortung gerecht werden können.

Mitarbeitern. Es liefert dem Team ein Feedback, baut Selbstvertrauen auf und ist ein starker Motivator. Wirkungsvoll loben und kritisieren sind Pole, die sich ergänzen. Mit einem einzigen Lob können Sie ein Leben für immer positiv verändern. Beim Loben gilt: Qualität vor Quantität. Aber Qualität bedeutet nicht, überschwänglich zu sein, wo es überzogen ist. Gutes Lob ist auf den Punkt gebracht, wie auch die Kritik. Es sollte nicht auf Dinge ausufern, die mit dem konkreten Grund der Zufriedenheit nichts zu tun haben. Manch einer lobt wenig, aus Sorge, die Mitarbeiter könnten sich auf ihren Lorbeeren ausruhen. Ich kann Sie beruhigen. Auch hier gibt es natürlich eine Dosis, die das Gift macht.

Schauen wir uns die Regeln des Lobes genauer an:

- Sagen Sie deutlich, was Ihnen gefallen hat. Benennen Sie die konkrete Situation und das Ergebnis.
- Erläutern Sie, wo, wann und wie Ihnen das aufgefallen ist. Es ist wichtig, das Lob mit einer zeitlichen und räumlichen Komponente zu versehen.
- Begründen Sie, warum Ihnen etwas gefallen hat und stellen Sie einen Bezug zu Ihnen her: „Ohne Sie hätten wir das nicht rechtzeitig geschafft.“
- Ermutigen Sie den Mitarbeiter, das entsprechende Verhalten beizubehalten und gegebenenfalls auszubauen.

Wie ein Lob aufgenommen wird, hängt davon ab, wie viel Wert der Andere auf Ihre Anerkennung legt. Je anerkannter und bedeutender Sie für ihn sind, desto wertvoller wird die Würdigung ankommen. Wichtiger als Ihre Wortwahl ist die Emotion, mit der Sie sprechen; unpräzises Lob wirkt schnell wie billige Schmeichelei. Formulieren Sie einfach und direkt. Zeigen Sie Ihre Freude und unterstreichen Sie Ihre Wertschätzung eventuell mit einer kurzen Berührung. Merke: Erst der Dreiklang von Lob, Umleitung und Kritik macht Führung wirkungsvoll und nachhaltig. Oder kurz: Bestätigung (Lob), Nachdenkhilfe (Umleiten) und Neuorientierungshilfe (Kritik) gehören so zusammen wie die Instrumente in einem Orchester.

Boris Grundl

Buchtipp

Führen kann so einfach sein – diese Aussage klingt angesichts der vielen komplexen Führungstheorien wie reine Provokation. Aber „Leading Simple“ präsentiert ein Führungssystem, das einfach, praxisnah und erfolgreich ist. Das Buch erzählt die authentische Geschichte eines Rollstuhlfahrers und erfolgreichen Leaders, der einem Unternehmen zu effektiver Führung verhilft. Boris Grundl und Bodo Schäfer: „Leading Simple“ Führen kann so einfach sein, 189 Seiten, 19,90 Euro, ISBN 978-3-89749-708-5, GABAL Verlag Offenbach, 2007

