

Und endlich hat "frau" Mitarbeiter!

Endlich ist es soweit. Die Firma honoriert die Leistungen mit der Beförderung! Wichtigste Diskontinuität: Sie haben Mitarbeiter! Jetzt gilt es, sensitiv, aber bestimmt die Führung zu übernehmen. Nur, wie macht "frau" das?

Gerade weibliche Führungskräfte geraten durch die "Neue Offenheit" Frauen gegenüber zusehends unter Druck. Frauen verfügen angeblich über die besseren Managementfähigkeiten, ausgedrückt durch höhere Streßbelastbarkeit, größeren Kommunikationswillen und Sensitivität Mitarbeitern gegenüber. Die klassischen Ordnungs- und Machtmechanismen wie Autorität, Anordnung und Gehorsam scheinen völlig aus der Mode.

Viele junge Frauen in Hierarchien versuchen nun, diesem Bild der Managerin als Superwomen gerecht zu werden und belasten sich damit zusätzlich. So auch hier:

Ausbildung: Dipl.-Volkswirtin
Position: Gruppenleiterin
Branche: Bank
Aufgabe: Strategie Privatkunden

Frau S. wurde vor sechs Monaten zur Gruppenleiterin befördert und leitet einen Stab von 5 Mitarbeitern mit ausnahmslos akademischer Ausbildung. Einige der neuen Mitarbeiter sind älter als Frau S. oder haben eine längere Berufspraxis hinter sich.

Frau S. hat sich, wie sie selbst sagt, von Anfang an bemüht, auf alle Mitarbeiter einzugehen. Konflikte gleich im Ansatz vermeiden, nicht autoritär anordnen, diskutieren und Konsens erreichen, so nannte sie ihre Arbeitsprinzipien. Jetzt, nach sechs Monaten, stellt sich ein flausches Gefühl im Magen ein. Sie habe doch so viel Energie in diese Gruppe gesteckt und doch habe sie das Gefühl, nicht weiterzukommen.

Hier gilt es, einmal innezuhalten und zu fragen, ob die Führungsstrategie "Totale Demokratie" zum Erfolg führt.

Wir alle werden versuchen, in unserer Umgebung einen eher demokratisch, partizipativen Führungsstil zu praktizieren. Gerade junge, ehrgeizige Mitarbeiter sind anders nicht mehr zu motivieren. Allerdings kommt es auf die pragmatische, taktisch orientierte Implementierung an. Eine erfahrene Führungskraft wird die Strategie auf folgender Analyse modifizieren.

- Welcher Arbeitsstil wurde in der Gruppe vorher praktiziert? Wie erfolgreich war die Gruppe damit?
- Wie wurde der vorherige Gruppenleiter angesehen?
- Welche Aufgaben sollen mit der Gruppe bearbeitet werden?
- Unter welchem Zeit-/Erfolgsdruck steht die Gruppe?
- Sind die Gruppenmitglieder geeignet (Fachwissen, Persönlichkeit, Motivation), dieses Gruppenziel zu unterstützen?
- Wenn nicht, wie kann die Struktur erfolgreich geändert werden?

Jetzt vergleichen Sie Ihren bisherigen Arbeitsstil mit diesen neuen Rahmenbedingungen. Wichtig dabei ist, zu erkennen, wieviel "Führung" die jeweilige Gruppe braucht.

Für Frau S. erbrachte diese Analyse neue Einblicke, vor allem in die Vergangenheit ihrer Mitarbeiter. Der Vorgänger von Frau S. war ein Manager alter Schule mit striktem Kompetenzverständnis. Die Mitarbeiter wurden in wöchentlichen Besprechungen klar über ihre Aufgaben instruiert. Diskussionen gab es nicht.

Als Konsequenz daraus ergab sich natürlich, daß die Leistungen der Gruppe zu wünschen übrig ließen.

Diese Gruppe geht jetzt durch ein Wechselbad der Gefühle und Führungsprinzipien. Es ist nur zu verständlich, daß die Mitarbeiter erst einmal abwarten, was das Ganze eigentlich soll.

Frau S. präsentierte einen für diese Gruppe revolutionären Führungsstil. Dadurch wurden die Gruppenmitglieder überfordert und reagierten menschlich, nämlich mit Ablehnung, Kritik und noch mehr Passivität.

Frau S. hat sich daher als erste und wichtigste Aufgabe vorgenommen, die Entwicklung hin zu einem offeneren, aktiven Arbeitsklima in Gang zu setzen. Dazu gehört ein begleitendes Trainingsprogramm. In dieser Übergangsphase wird Frau S. relativ autoritär Ziele vergeben und sich schrittweise mit dem Lern- und Trainingsprozess in der Gruppe auf ihren offenen Führungsstil hinarbeiten. Sie selbst wiederum geht auch durch einen Lernprozess. Sie bereichert ihre Managementenerfahrung durch das Auseinandersetzen mit einer neuen Führungsform.

Die intensive Beschäftigung mit der eigenen Person in der Relation zu den Mitarbeitern hilft zudem, das eigene Selbstbewußtsein zu stärken. Dadurch können dann Konflikte ehrlicher angegangen werden. Konfliktvermeidung selbst verbaut oft den Weg zu einer offenen, lebendigen Arbeitsatmosphäre.

Die Umstellung einer Arbeitsgruppe, wie hier beschrieben, braucht Zeit. Frau S. hatte ihre Gruppe nach ca. 12 Monaten auf die neue Arbeitsstrategie eingestellt. Während dieser Zeit steigerte sich die Effizienz ihres Teams zusehends. Nicht zuletzt diese Tatsache veranlaßt ihren Vorgesetzten, Frau S. weitere anspruchsvolle Aufgaben zu übergeben.

Für alle Beteiligten hat sich die Investition gelohnt.

Dr. Corinna Hengsberger, Kriftel