

Die Motivation zu erhalten, ist Führungsaufgabe

Hubert Liebens berät Unternehmen und bildet Führungskräfte aus. So auch beim OOWV. Im Interview sagt er, was gute Führung ausmacht und warum sich Mitarbeiter manchmal wenig wertgeschätzt fühlen.

Herr Liebens, was verstehen Sie unter guter Führung?

Eine schwere Frage. Was verstehen Sie unter gutem Kochen? Gute Führung beinhaltet die korrekte Ausführung von Führungstätigkeiten. Sie ist transparent und wer gut führt, kann sein Handeln nachvollziehbar begründen und von internen Leitlinien und Werten ableiten.

Vor allem aber: Sie geschieht im Dialog, denn ohne Resonanz kann keine gute Führung auf Dauer stattfinden. Ein weiteres Merkmal ist die regelmäßige Reflexion des eigenen Führungsverhaltens.

Anders herum gefragt: Was sind die drei häufigsten Fehler von Vorgesetzten?

Meine subjektive Meinung:

- inhaltslose Kommunikation: es zählt der Inhalt und nicht die Anzahl der Worte. Eine bildhafte, wolkige Sprache ist gut für Vorträge, allerdings nicht bei der Gestaltung von Führungsprozessen. Hier ist „Klartext“ angesagt.
- ein amateurhafter Umgang mit Zielen und Verantwortung. Ein richtiger Umgang mit Zielen stärkt die Eigenverantwortung der Mitarbeiter und der Führungskraft.
- dass sich Führungskräfte zu wenig Zeit für Führung nehmen. Gute Führung benötigt ebenso viel Zeit wie schlechte Führung. Der Unterschied besteht im Zeitpunkt und der Frustration aller Beteiligten.

Wo fängt für Sie Wertschätzung an?

Wertschätzung ist für mich eine unbedingte, innere Haltung meinen Mitmenschen gegenüber. Sie hat viel mit Respekt zu tun und drückt sich zum Beispiel in konstruktivem Feedback, Anerkennung, und Akzeptanz von Unterschiedlichkeit aus. Sie ist also deutlich mehr als die klassischen Umgangsformen.

Wie kommt es, dass sich Mitarbeiter oftmals wenig wertgeschätzt fühlen? Definieren Führungskräfte diesen Begriff anders?

Wertschätzung ist ein hierarchieunabhängiger Begriff, da muss man auch fragen, wie Mitarbeiter ihre Führungskraft wertschätzen. Bei der Führung geht es um Bestätigung, Anerkennung und konstruktive Kritik. Ich erlebe, dass es zu viele „Selbstverständlichkeiten“ gibt.

Wer 220 Arbeitstage im Jahr, 20 Jahre lang gut für eine Firma arbeitet, sollte dies auch täglich erfahren dürfen. Leistungsbereitschaft geht immer dorthin, wo sie auf positive Resonanz stößt. Übrigens, es ist durchaus auch möglich, eine Rückmeldung einzufordern. Spätestens dann sollte die Führungskraft beginnen aufmerksam zu sein.

Vorgesetzte sollen Experten in der Sache sein. Sie sollen den Mitarbeitern Aufmerksamkeit schenken, sie müssen koordinieren, delegieren, motivieren, verantworten, bereichsübergreifend denken und bestenfalls auch noch persönliche Probleme jedes Einzelnen erkennen, die sich negativ auf die Arbeit auswirken könnten. Ist die Erwartungshaltung an Vorgesetzte zu hoch?

Der Fehler ist, dass es eine Erwartungshaltung ist und keine abgesprochene Vereinbarung. Dadurch wird es leicht grenzenlos und unerfüllbar. Eine solche Absprache böte die Möglichkeit, dass Mitarbeiter Wünsche und Erwartungen äußern und Führungskräfte Dinge zusagen oder auch zurückweisen können. Das schafft Klarheit und reduziert Enttäuschungen.

Ab einer bestimmten Führungsspanne halte ich es für unabdingbar, dass Führungskräfte gut ausgebildet werden und damit einen großen Teil ihrer oben genannten Aufzählung erfüllen können. Die Zeiten wo Führung „en passant“, im Vorrübergehen möglich war, sind längst vorbei. Prozesse und Anforderungen sind wesentlich komplexer als vor 20 Jahren.

Gibt es einen Trick, um die Erwartungen aller erfüllen zu können?

Die Eine-Million-Euro Frage! Um eine geschätzte Kollegin zu zitieren: „Im Notfall greifen sie zum Äußersten und reden miteinander“. Ich wiederhole es gerne nochmal, keine Erwartungen sondern transparente Vereinbarungen. Dann habe ich die Möglichkeit mich entscheiden zu können, ob es mir ausreicht oder nicht.

Was ist für die Motivation von Mitarbeitern wichtiger: Vertrauen oder Wertschätzung?

Ich gehe davon aus, dass Mitarbeiter zu Beginn ihrer Tätigkeit motiviert sind. Führungsaufgabe ist, diese Motivation zu erhalten. Motivation wird erhalten durch Kontakt, realistische Herausforderungen und Bestätigung – auf der Basis einer gegenseitigen Wertschätzung. Vertrauen baut sich durch das Erleben auf, dass Regeln eingehalten und Absprachen erfüllt werden. Was für welche Mitarbeiter wichtiger ist, entscheidet die Individualität der Mitarbeiter. Was Führungskräfte auf jeden Fall vermeiden sollten, ist durch gegensätzliches Verhalten die Motivation der Mitarbeitenden zu zerstören.

Nehmen wir ein konkretes Beispiel: Bosch, Daimler und IBM erlauben private Telefonate und Emails im Dienst. Ist dieses Vertrauen eine gute Form von Wertschätzung?

Achtung, hier verlassen Sie den Bereich Führung und gehen auf die Organisationsebene des Managements. Meines Erachtens geht es hier um die Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber bzw. um die offizielle Genehmigung des bereits Vorhandenen.

Das hat mit Wertschätzung und Vertrauen (auf was soll hier vertraut werden?) nichts zu tun. Die Leistungsanforderungen an die Mitarbeitenden werden dadurch nicht geringer und gleichzeitig steigt die Anforderung an die Selbstleitungsfähigkeit. Sollten private Telefonate und Emails zu Lasten der sozialen Kontaktes in der Firma gehen, halte ich es sogar für eine große Gefahr.

Mal zwischendurch: als Selbstständiger erlaube ich mir ebenfalls Privates während meiner Arbeitszeit. Irgendwann habe ich bemerkt, dass die Aufgaben dadurch nicht weniger werden, sondern meine Zeit am Schreibtisch sich verlängert.

Gewerkschaften begrüßen die Öffnung der Unternehmen. Wie beurteilen Sie dies aus Sicht der Führungskräfte?

Die Führungskraft verantwortet die Leistungserbringung und Zielerreichung ihrer Arbeitsgruppe nach außen, unabhängig von privaten Tätigkeiten der Mitarbeitenden. An dieser Stelle würde ich mir eine Thematisierung des gemeinsamen Umgangs damit in einer Mitarbeiterbesprechung wünschen. Grundsätzlich haben während der Arbeitszeit berufliche Interessen Priorität.

Kümmern sich Unternehmen ausreichend um die Gewinnung und Qualifizierung von Mitarbeitern zu künftigen Führungskräften?

Ein klares Ja. Ich kenne verschiedene Unternehmen, die seit Jahren sehr gute Qualifizierungsprogramme für Führungskräfte anbieten. Andere, gerade im sozialen und kommunalen Bereich, werden gerade von den Anforderungen der Realität überholt.

Die diesbezüglichen Fortschritte und Veränderungen innerhalb des OÖVV's in den letzten Jahren finde ich anspruchsvoll und wichtig, auch wenn es in Einzelfällen zu Irritationen führt.

Talente brauchen Fürsprecher. Wie oft begegnet Ihnen die Furcht von Vorgesetzten, dass sie von talentierten Mitarbeitern überholt werden könnten?

Über diese Furcht wird nicht gesprochen und ich erlebe in Organisationen meist das Gegenteil. Viele verstehen es durchaus als ihre Aufgabe, talentierte Mitarbeiter zu fördern und ihnen Weiterentwicklung zu ermöglichen. Dass es Konfliktpotenzial gibt, wenn Mitarbeitende die Position der eigenen Führungskraft anstreben, ist davon unbenommen.

