

## **Es braucht so wenig....und so viel!**

Kürzlich der Anruf einer Abteilungsleiterin in einer Bildungsorganisation. Irritation in der Stimme. Ob ich bald Zeit habe um sie zu treffen? Sie kann sich nicht mehr auf ihre Arbeit konzentrieren.

Was ist geschehen? Anlässlich ihres letzten Bilateralen mit dem Vorgesetzten, dem Rektor der Institution, meinte dieser: „Du scheinst Probleme zu haben in deiner Abteilung?“. Wie kam er zu dieser Hypothese? Ein Mitarbeiter der betreffenden Abteilung hatte sich an ihn gewandt mit Klagen über ihre Vorgesetzte. Nun muss man dazu wissen dass die Abteilungsleiterin, wie dies oft in Bildungsinstitutionen der Fall ist, gegen 30 direct reports zu führen hat (davon viele mit Teilzeitpensen), und dass sie – zweitens – den Bereich in einem recht desolaten Zustand übernommen hatte. Nur mit sehr langem Atem lässt sich so eine neue, lösungsorientierte und respektvolle Kultur etablieren, was aber ausgesprochen ihr Auftrag war bei Stellenantritt.

Ich riet ihr zum Gespräch mit dem Rektor, um ihn darum zu bitten, inskünftig zuerst nach dem direkten Gespräch zwischen dem unzufriedenen Mitarbeiter mit seiner Vorgesetzten zu fragen, und sich in der Sache so lange abstinent zu verhalten, als keine befriedigende Lösung gefunden werden konnte. Sogar wenn Führungsfehler begangen wurden, braucht die Abteilungsleiterin als erstes Rückendeckung von ihrem Chef, um ihren eigenen Lernweg gehen zu können, und mit ihren Mitarbeitenden ohne Hektik eine gemeinsam getragene Abteilungskultur entwickeln zu können.

Fall Nr. 2: im Rahmen eines verordneten Coachings für einen Abteilungsleiter eines grossen Werkes erfahre ich von mehrfacher Hintenherum-Kommunikation, sei dies auf derselben Ebene (d.h. bei Kolleg/Innen) oder gar beim Chef. Mein Coachee hat seinen eigenen Kommunikationsstil den aktuellen Anforderungen im Betrieb angepasst, nun wünscht er sich Transparenz bei unterschiedlichen Bedürfnissen an Schnittstellen. Insbesondere wünscht er sich von seinem Vorgesetzten, dass dieser auf direkte Auseinandersetzung drängt, wenn Probleme entstehen, und dass er sich erst einbringt wenn so keine Lösung gefunden werden konnte.

Dazu fällt mir eines der Bücher von Ricardo Semler, dem Pionier der agilen Organisationen aus Sao Paulo ein (<https://www.books.ch/detail/ISBN-9780099425236/Semler-Ricardo/The-Seven-Day-Weekend>). Können sich zwei Mitarbeitende über irgendein Thema nicht einigen und wenden sich hilfeschend an ihre Vorgesetzten, so schreibt Semler: „....dann taten wir was wir am besten können: nichts!“. Dies in der Annahme dass die beiden in der Lage sein müssen, ihr Problem als erwachsene und selbstverantwortliche Menschen in einem reifen Unternehmen selber zu lösen.

Soweit sind wir aber in den allermeisten Betrieben nicht. Darum braucht es die spezielle Sorge der verantwortlichen Führungskräfte für eine lösungsorientierte und respektvolle Unternehmenskultur. Diese verlangt von allen Mitarbeitenden, im Rahmen ihrer Verantwortung an den Schnittstellen zu anderen offen zu kommunizieren, Wünsche zu äussern, andere Sichtweisen mit einzubeziehen ins eigene Denken, und sich um eine ausgehandelte und deshalb tragfähige Lösung zu bemühen. Dies zu erreichen bedeutet viel Arbeit, viele Einzelgespräche, auch Zusammenkünfte und Workshops, wo die gemeinsame Sprache entwickelt und eingeübt wird. Notwendig ist auch dass Lob und Anerkennung genauso selbstverständlich und unaufgefordert ausgesprochen werden. Glaubwürdigkeit der Vorgesetzten ist Voraussetzung für das gemeinsame Lernen. Und Humor transportiert die Überzeugung dass man sich selber nicht unendlich wichtig nimmt.

Aus allen diesen Komponenten entsteht das Kapital, das man erst realisiert wenn es fehlt: Vertrauen. Ohne es geht nichts, mit ihm ist Ungeahntes möglich: Mut zu neuen Lösungswegen, Kompromissbereitschaft und Grosszügigkeit, Verantwortungsübernahme für den eigenen Arbeitsbereich. Als Resultat nicht zu überschätzen: Sinnfindung in der Aufgabe.

Mir scheint angesichts dieser wertvollen, ja eigentlich unbezahlbaren Ressourcen der hohe Einsatz für eine erwachsene Unternehmenskultur nicht zu hoch.

Zürich, 12.5.2014 gabybelz