

## Hochqualifizierte Mitarbeitende zu führen kann anstrengend sein

**Je fachkundiger Mitarbeitende sind, umso selbstbewusster sind sie meist. Also hinterfragen sie auch häufiger die Ansichten und Entscheidungen ihrer Chefs und wünschen sich mit diesen eine konstruktive Auseinandersetzung. Doch viele Führungskräfte tun sich schwer mit besonders klugen Teammitgliedern.**

*Von Joachim Simon, als Führungskräftetrainer und Vortragsredner auf das Thema (Self-)Leadership spezialisiert*

**D**ie Arbeitsstrukturen und -beziehungen in Unternehmen haben sich verändert. Vor 20 Jahren erbrachten Beschäftigte ihre Leistungen noch selten in funktions- und bereichsübergreifender Team- und Projektarbeit. Heute jedoch ist diese Form der Kooperation zumindest in den Kernbereichen fast aller Betriebe üblich. Außerdem lautet eine Grundanforderung an die Mitarbeitenden: Sie sollen ihre Aufgaben weitgehend eigeninitiativ und -verantwortlich wahrnehmen.

Das setzt voraus, dass die Mitarbeitenden sich mit dem Unternehmen und ihren Aufgaben identifizieren - unter anderem, weil sie

- die gewünschte Wertschätzung erfahren,
- wissen, was die Ziele des Unternehmens sind, und
- ihr Tun als sinnvoll wahrnehmen.

Doch das erfordert einen anderen Führungsstil und ein verändertes Führungsverhalten. Dies ist auch nötig, weil die Führungskräfte heute oft keinen fachlichen Wissens- und Erfahrungsvorsprung mehr haben. Denn ihre Teammitglieder sind nicht selten hochqualifizierte Spezialisten, die bezüglich gewisser Fachaufgaben ein größeres Know-how und ein tieferes Wissen haben als ihre disziplinarischen Vorgesetzten.

### **Chefs müssen anders kommunizieren**

Entsprechend selbstbewusst sind diese Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen - besonders dann, wenn sie wissen, dass das Unternehmen auf ihre Expertise angewiesen ist. Sie treten ihren Vorgesetzten gegenüber entschlossen auf, und in der Alltagskommunikation wollen sie die Wertschätzung spüren, die ihnen und ihrer Arbeit ihrer Auffassung nach gebührt. Sonst sinkt ihre Motivation, und im Extremfall wechseln sie den Arbeitgeber. Speziell in einer Arbeitsmarktsituation wie der aktuellen, in der hochqualifizierte Kräfte rar sind, kann das fatale Folgen haben.



*Hochqualifizierte Mitarbeitende erwarten eine individuelle Führung, bei der sie als Person wahrgenommen und wertgeschätzt werden. Damit kommt längst nicht jeder Chef klar.*

Foto: Rido/Shutterstock

Solche selbstsicheren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu führen, fällt vielen Entscheidern schwer - auch, weil manche noch insgeheim das Credo verinnerlicht haben: Mitarbeitende müssen blind den Anweisungen ihrer Vorgesetzten folgen. Das tun besagte Teammitglieder aber nicht. Insbesondere gilt das für viele Angehörige der sogenannten Generation Y, die nach 1980 geboren sind und heute bereits das Rückgrat zahlreicher Unternehmen bilden. Sie hinterfragen oft mehr oder minder offen die Anweisungen und Entscheidungen ihrer Chefs. Zumindest wollen sie von ihrer Führungskraft eine in ihren Augen plausible Begründung haben, warum aus deren Sicht gewisse Dinge nötig sind.

Für die Führungskräfte bedeutet dies: Sie müssen mehr und anders als früher kommunizieren. Statt Top-down-Anweisungen ist heute ein Einbeziehen der Mitarbeitenden in die Entscheidungsprozesse gefragt. Und wenn dies nicht möglich ist? Dann müssen die leitenden Angestellten zumindest akzeptieren, dass ihre Mitarbeitenden außer ihren Beschlüssen zuweilen auch ihr Verhalten hinterfragen.

### **Mitarbeitende „ticken“ sehr verschieden**

Zumindest theoretisch ist dies den meisten Führungskräften heute bewusst. Das bedeutet aber nicht, dass sie im Alltag stets das richtige Verhalten zeigen. Mitarbeitende registrieren oft, dass ihre Chefs gerade in Situationen, in denen sie selbst angespannt sind, ein Verhalten zeigen, das eher einem autoritären als partnerschaftlich-kooperativen Führungsstil entspricht. Dadurch verursachen diese nicht selten vermeidbare Konflikte in der Beziehung zu ihren Beschäftigten.

Im Betriebsalltag registriert man zudem bei Teams, die aus fachkundigen Personen bestehen, immer wieder: Mit einigen haben die Chefs nie Probleme; in der Beziehung zu anderen tauchen aber fortwährend Konflikte auf,

weshalb die betreffenden Charaktere von ihren Führungskräften gedanklich mit dem Etikett „schwierig“ versehen werden.

Analysiert man die Ursachen hierfür, stellt man oft fest: Stimmt die Beziehung Führungskraft-Mitarbeiterin/Mitarbeiter, dann haben die Vorgesetzten meist ein ähnliches Wertesystem wie die Beschäftigten, mit denen sie gut harmonisieren, und/oder ihre Verhaltenspräferenzen korrespondieren mit den Erwartungen, die die Mitarbeitenden aufgrund ihrer Standpunkte an ihre Chefs haben.

Anders ist dies bei den „schwierigen Mitarbeitern“. Sie haben entweder ein anderes Wertesystem als ihre Führungskraft, weshalb ihnen bei der Arbeit (und im Leben) auch andere Dinge wichtig sind. Oder sie haben aufgrund ihrer Überzeugungen Erwartungen an ihre Führungskraft, die diese aufgrund ihrer Prioritäten nicht erfüllt.

Die divergierenden Wertvorstellungen und Erwartungen wären im Betriebsalltag kein Problem, wenn sie den Vorgesetzten bewusst wären. Denn dann könnten sie sich darauf einstellen. Viele Chefs kennen aber ihr eigenes Wertesystem und ihre eigenen Verhaltenspräferenzen nicht. Und noch weniger kennen sie die Anschauungen und daraus resultierenden Verhaltensmuster und Erwartungen ihrer Mitarbeitenden. Doch dies wird für das erfolgreiche Führen immer wichtiger - nicht nur wegen der veränderten Arbeitsstrukturen und -beziehungen im Betrieb.

Darüber, ob die Menschen in den westlichen Industriestaaten heute individualistischer sind als vor 30, 40 Jahren, kann man streiten. Auf alle Fälle haben sich aber die Lebensstile in unserer Gesellschaft diversifiziert. Außerdem sind heute weniger Menschen bereit, fraglos irgendwelche nicht selbst gewählten Autoritäten zu akzeptieren. Zudem hat sich das Verhältnis der Berufstätigen zur Erwerbsarbeit

verändert. Früher sahen die meisten Menschen in ihr ein notwendiges Übel, um den Lebensunterhalt zu sichern. Und die sogenannte „Selbstverwirklichung“ passierte primär im privaten Bereich.

Heute ist dies anders - zumindest bei vielen hochqualifizierten Beschäftigten. Für sie hat die Arbeit eine identitätsstiftende Funktion. Das heißt, sie wollen sich in ihrer Arbeit verwirklichen können und diese als sinnvoll erfahren. Sie stellen also höhere Anforderungen an ihre Arbeit und somit ihre Führungskräfte. Und die Chefs? Sie stehen vor der Herausforderung, diese zu erfüllen, damit sich ihre Mitarbeitenden mit ihrer Arbeit identifizieren und die gewünschte Leistung erbringen können.

### **Eigenes Wertesystem hinterfragen**

Das setzt voraus, dass die Führungskräfte ihr eigenes Wertesystem kennen. Sonst besteht das Risiko, dass sie ihre „Wertemesslatte“ bei allen Menschen anlegen. Zudem können sie nur dann ermitteln, wo ihre „blinden Flecken“ liegen, weshalb sie zum Beispiel auf gewisse Verhaltensweisen ihrer Mitarbeitenden allergisch reagieren.

Führungskräfte sollten, wenn sie ihre Mitarbeitenden individuell, also ihren Bedürfnissen entsprechend führen möchten, zudem wissen:

- Wie „tickt“ mein/e Mitarbeiter/in?
- Wie sieht die Welt durch seine/ihre „Brille“ aus?
- Was braucht er/sie, um seine/ihre Leistungsfähigkeit zu entfalten?

Nur so können Entscheider ihr Führungsverhalten wirklich individuell anpassen. Außerdem können sie nur dann mit allen Mitarbeitenden tragfähige Vereinbarungen treffen, was diese jeweils brauchen, um ihre Arbeit als befriedigend, weil sinnstiftend und mit ihrem Wertesystem korrespondierend, zu erfahren.