

Hart oder weich? Klar! Nachhaltige Wirkung erzielen in schwierigen Gesprächen mit Mitarbeiter/innen

Pia Gaspard

Autoritärer Führungsstil? Geht gar nicht in der heutigen Zeit, in der Themen wie Agilität, Selbstorganisation und Führen auf Augenhöhe die Medien beherrschen. Dieses (scheinbar) klare Bild führt leider all zu oft auf der anderen Seite dazu, dass Führungskräfte, die in einem klassisch geführten Unternehmen arbeiten, aus Angst davor, zu hart (= zu autoritär) aufzutreten, sich im Gespräch mit Mitarbeitern winden und drehen, wenn sie kritische Themen oder ein Fehlverhalten des Mitarbeiters ansprechen wollen und damit zu „weich“ auftreten, was wiederum dazu führt, dass die Mitarbeiter/innen keinen Anlass sehen, ihr Verhalten zu ändern.

Da stellt sich die Frage: Was bedeutet hart und was bedeutet weich? Und wie lautet der Mittelweg oder eben ein guter, zielführender Weg?

Hart wirke ich in der Regel dann, wenn ich in der Sache hart meinen Standpunkt vertrete und dabei auch in der Beziehung hart bin. Ein Beispiel in stark verkürzter (!) Form: „Seit einem Jahr, bringen Sie nicht mehr die Leistung, die Sie davor 10 Jahre erbracht haben. Diese reicht leider nicht aus. Ich möchte gerne wieder die Leistung sehen, wie ich sie von Ihnen gewohnt bin.“ (*Und hier endet das Gespräch*). In dem genannten Beispiel ist es mir als Führungskraft wahrscheinlich wichtig, die Leistung meiner Abteilung/meiner Mitarbeiter hochzuhalten, vielleicht die Kennzahlen, die mir vorgegeben sind, zu erfüllen. Weniger wichtig ist die Person des Mitarbeiters, wie es ihm oder ihr gerade geht, was ihn daran hindert, die volle Leistung zu bringen. Zugespitzt bedeutet dies: Egal was er hat und wie es ihm gerade geht, er hat als Mitarbeiter Leistung zu bringen. Dafür wird er gut bezahlt. Wie er das schafft, ist nicht mein Thema.

Weich bedeutet, weich in der Beziehung, also wie es so schön heißt, empathisch zu sein und damit interessiert nachzufragen, was denn los sei. Das klingt erst mal nach gutem Führungsstil und Fürsorge für den Mitarbeiter. „Nur“ weich zu sein, bedeutet jedoch auch, weich in der Sache zu sein. Sich z.B. damit zufrieden oder womöglich noch geschlagen zu geben, dass der Mitarbeiter Gründe für die Minderleistung (z.B. Schuld von anderen, körperliche Symptome etc.) bringt und dann in der Opferrolle verbleibt und sich hilflos, ideenlos o.ä. zeigt. An dieser Stelle stoßen Führungskräfte immer wieder an ihre Grenzen, da sie nicht unmenschlich oder ungerecht erscheinen und einfach Druck aufbauen wollen, insbesondere dann, wenn der Mitarbeiter vielleicht tatsächlich (chronisch) krank ist.

Meiner Erfahrung nach passiert es aber immer wieder, dass der Mitarbeiter es sich vergleichsweise bequem in der Opferrolle einrichtet hat und kaum Anstalten macht, an Lösungen zu arbeiten, die Leistung wieder hochfahren.

In solchen Fällen ist weder hart noch weich in der Regel die Lösung, sondern klar. Klar bedeutet: Hart in der Sache, aber weich in der Beziehung zu sein. In oben genannten Beispiel bedeutet dies: „Ich sehe, dass es Ihnen nicht gut geht und dass es für Sie zur Zeit nicht einfach ist. Ich sehe aber auch, dass unsere Teamziele gefährdet sind, wenn die Leistung bei Ihnen auf dem Niveau bleibt, wie es seit einem Jahr ist. Ich möchte gerne gemeinsam mit Ihnen erfolgreich sein und biete Ihnen alle Unterstützung, die ich als Führungskraft bieten kann, an (weich in der Beziehung). Aber ich erwarte von Ihnen, dass Sie Ihre zur Zeit geringere Leistungsfähigkeit nichts tatenlos hinnehmen, sondern Interesse und Aktivitäten zeigen, dies in Zukunft wieder zu verändern (hart in der Sache).

Natürlich wird es (Krankheits-)Fälle gegeben, in denen eine dauerhaft reduzierte Leistung akzeptiert werden muss. Meiner Erfahrung nach ist aber in vielen Fällen noch viel Spielraum nach oben, der nicht erkannt wird und damit nicht genutzt wird – weder von der Führungskraft noch von dem Mitarbeiter. Erkennen kann ich den Spielraum oft erst, wenn ich mich gemeinsam mit den Mitarbeitern auf die Suche begeben. Dies setzt beiderseitiges Vertrauen (weich in Beziehung...) und einen klaren Willen der Führungskraft (hart in der Sache) voraus, die Situation wieder in Richtung höherer Leistung zu verändern. Ein klarer Wille kostet Kraft und Energie, doch es lohnt sich: Für den Fall, dass der Mitarbeiter in seiner Opferrolle gefangen ist, wird er sich wahrgenommen, gesehen und unterstützt fühlen (auch wenn das nicht gleich bei ihm mit einem positiven Gefühl verbunden ist) und vielleicht einen Schubs, vielleicht aber auch ganz einfach Kraft und Energie spüren oder einen neuen Weg entdecken, sich dort wieder herauszuarbeiten.

Für den Fall, dass der Mitarbeiter es sich nur bequem gemacht und versucht, seine Umwelt quasi auszunutzen, wird er spüren, dass es unbequem, ungemütlich wird und er auf Dauer so nicht weiterarbeiten können. Gleichzeitig wird er tief in sich spüren oder wissen, dass nur sein Verhalten nicht akzeptiert wird, er aber als Mensch nicht verurteilt oder abgewertet wird. Ihm wird in vollem Respekt für seine Person das Stoppschild im Verhalten gezeigt. Dies wird ihm einen Weg eröffnen, unter Gesichtswahrung eine andere Verhaltensweise anzunehmen oder eben den nötigen Druck verleihen, das Team zu verlassen, da ihm klar werden wird, dass sein bequemes Verhalten hier nicht weiter toleriert wird.

In beiden Fällen besteht eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass unter Erhalt und oft genug auch unter Verbesserung der Beziehung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft die Leistung des Mitarbeiters erhöht werden kann.

Dies muss übrigens nicht notwendigerweise mit einem erhöhten Zeitaufwand einhergehen. Im Gegenteil: wenn Führungskräfte zu weich sind, verbringen sie oft

(zu) viel Zeit in nicht zielführenden, sich immer wiederholenden Gesprächen mit dem Mitarbeiter bzw. tragen die Kosten der Minderleistung, die anderweitig ausgeglichen werden muss. Sind sie zu hart, zerbricht die Beziehung und das zieht weitere Folgekosten nach sich.

Was hilft als Führungskraft, bei vielleicht allem Ärger auf oder Resignation gegenüber dem Mitarbeiter, in eine klare Haltung zu kommen, die von Wertschätzung gegenüber dem Menschen und konsequentem Willen in der Sache geprägt ist?

- 1) Menschen lieben – und dem Mitarbeiter nichts Böses unterstellen. Er hat seine Gründe für sein Verhalten – welche auch immer diese sein mögen, muss aber auch letztendlich die Konsequenzen dafür tragen.
- 2) Sich immer wieder bewusst sein, dass Sie nur eine Änderung im Verhalten erwarten, nicht eine Änderung der Person.
- 3) Nicht von jedem geliebt werden wollen.
- 4) Regelgespräche führen, in denen gegenseitige Erwartungen, die Leistung und das Befinden thematisiert werden, damit Irritationen (bevor sie zu Problemen werden) frühzeitig angesprochen und Lösungen gesucht werden können. Insbesondere bei gesundheitlichen Problemen gilt: je früher sie angesprochen werden, desto einfacher können sie in der Regel gelöst werden.
- 5) Für genug Energie im eigenen Leben sorgen um den Willen aufzubringen, liebevoll konsequent zu bleiben (das Kleinkind im Supermarkt bekommt oft dann seinen Lolly, wenn keine Energie mehr da ist, konsequent zu bleiben und das Geschrei seelenruhig auszuhalten.....)