

# top eins



## Bequem ist anders

Wie Führungskräfte mit den Anforderungen von oben und unten umgehen

### ZUHÖREN, ERNST NEHMEN, SCHÄTZEN

Wie gute Führung das Arbeitsklima nachhaltig verbessert

11

### FESTHALTEN, DOKUMENTIEREN

Wissenstransfer von älterer Belegschaft auf jüngere Beschäftigte

16

### BERATEN, FORSCHEN, PRÜFEN

Das Institut für Arbeitsschutz – Risiken von morgen heute erkennen

18



Wer **führen** will, muss

**nicht unbedingt leiden**

*Für Hans-Peter Greif – Kommunikationswissenschaftler und Coach von Führungskräften – ist Lob der Motor, der die Führungskräfte am Laufen hält.*

**Herr Greif, wie geht es dem mittleren Management, mit dem Sie bei Beratungen – unter anderem für die gesetzliche Unfallversicherung – arbeiten?**

Gut. Die meisten mögen ihre Aufgabe, auch die Herausforderungen, die damit einhergehen. Aber die Komplexität der Rolle und die hohe Arbeitsdichte sorgen dafür, dass jede Führungskraft irgendwo Veränderungsbedarf sieht – bei sich selbst, bei ihrem Team, bei ihren Vorgesetzten.

**Was behindert diese Führungskräfte am häufigsten?**

Wenn für die Führungskräfte selbst Probleme auf verschiedenen Ebenen zusammenkommen wie hohe Anforderungen im Beruf und eine Erkrankung in der Familie. Dazu gibt es keine pauschalen Ratschläge, nur individuelle Wege. Häufig spielt dabei ein hoher Leistungsanspruch eine Rolle, den viele Führungskräfte an sich stellen – und der ihnen Anerkennung einbringt. Wichtig ist, für sich und das eigene Team Zielvereinbarungen zu treffen, die erreichbar sind.

**In der klassischen Sandwichposition kommen die Zielvorgaben von oben ...**

Stimmt. Aber eine Führungskraft, die auf die Vorgaben trotz guter Argumente keinen Einfluss hat, ist de facto keine. Entweder es gelingt, die Geschäftsführung zu überzeugen. Oder die Führungskraft muss sich fügen und die daraus erwachsenden Konflikte aushalten. Es gibt Menschen, die können das.

**Welche Themen bringt das mittlere Management noch mit in die Beratung?**

Häufig kostet das Führen bestimmter Personen sehr viel Energie. Solche Konflikte strahlen auf das ganze Team aus und beschäftigen Vorgesetzte oft über den Feierabend hinaus. Manchmal bleibt bei allem guten Willen nur die Lösung, jemanden zu entlassen. Das ist für alle unangenehm und

die Führungskraft braucht Gewissheit, dass die Entscheidung von der Leitung mitgetragen wird.

**Auf welche Situationen würden Vorgesetzte in Sandwichpositionen noch gern verzichten?**

Wenn sie die nächsthöhere Ebene überzeugen konnten, dass ein Projekt nicht durchführbar oder eine Stelle nicht zu streichen ist. Aber am Ende zu hören bekommen: Sie müssen es trotzdem tun. Das ist Überforderung mit Ansage.

**Wie erleben es Teammitglieder, wenn ihr Chef oder ihre Chefin überfordert ist?**

Sie müssen das Leid teilen, werden mit zu vielen Aufgaben, gegebenenfalls mit falschen Entscheidungen und unangemessenem Verhalten konfrontiert. Aber wenn es gut läuft, können Teams und ihre Vorgesetzten auch viel Freude miteinander teilen.

**Gilt das auch für die Führungskräfte der Führungskräfte?**

Absolut. Gemeinsame Erfolge machen stark und motivieren. Aber wenn sich die Geschäftsführung oder die Vorstände untereinander nicht grün sind und sich inkonsequent verhalten – das ist kaum auszuhalten. Ebenso wenn Erfolge des mittleren Managements nicht anerkannt werden und es statt Lob nur Kritik zu hören bekommt.

**Ist Personalführung dann noch möglich?**

Es gibt mittlere Führungskräfte, die sehr ausgleichend wirken, insbesondere, wenn sie einen guten Zusammenhalt im Team herstellen können. Wer lauter Egomane vorsteht, wird jedoch nicht zurechtkommen. Ich sehe, dass wieder mehr auf gemeinsame Erfolge gesetzt wird als auf internen Wettbewerb. Es wäre schön, wenn sich dieser Trend durchsetzt.

**AUTORIN:** Miriam Becker