

Als Führungskraft Offenheit inspirieren: wie schaffe ich das?

Offenheit ist ein Wert, den sich aktuell viele Unternehmen für die Zusammenarbeit auf die Fahne schreiben. Auch aus den agilen Werten entsteht der Anspruch nach Offenheit im Team.

In meiner Zeit als Führungskraft haben mir meine Mitarbeiter*innen in der Regel sehr offen zurückgemeldet, wo sie stehen und wie ihre Meinung ist in Bezug auf ihre Arbeit und die Zusammenarbeit mit mir, mit den Kollegen im Team und an ihren Schnittstellen. Sich in dem Zusammenhang Kritisches anzuhören und Schwierigkeiten aufgezeigt zu bekommen, war nicht immer angenehm für mich. Doch es war eine großartige Grundlage für meine Führungsarbeit. Ich wusste wirklich gut, wie es um jeden im Team steht und hatte ein klares Bild davon was seine, ihre oder unsere Baustellen sind.

Die gläserne Decke: Informationsbarriere nach oben

Häufig besteht zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeitern eine Art gläserner Decke: bestimmte Informationen behalten die Mitarbeiter für sich oder tauschen sie nur untereinander aus. Sie erreichen allerdings nicht die Vorgesetzten. Die Gründe können vielfältig sein. Oft liegt es an dem Abhängigkeitsverhältnis. Man traut sich nicht, seine Meinung oder Befürchtungen vor dem Chef ganz offen zu legen. Denn wir sind abhängig von unseren Vorgesetzten: von ihrer Meinung, ihren Stimmungen und von ihrer Entscheidung, ob ich diesen Arbeitsplatz behalten soll oder nicht.



Die Führungskräfte, mit denen ich arbeite, schildern mir vor unseren Workshops z.B.: „Ich kriege zu wenig direkte Rückmeldungen und möchte offeneres Feedback,“ oder: „Meine Mitarbeiter trauen sich zu wenig zu, bringen zu wenig

mutige Ideen ein.“ Wenn wir im Workshop gemeinsam arbeiten, kann ich beobachten, dass die Vorgesetzten selbst diese Ist-Situation begünstigen, vielleicht sogar schaffen. Mir wird zurückgemeldet: „Ich sag hier nichts mehr, das habe ich so oft versucht, aber er ändert ja nichts.“ oder ich sehe, wie ein Teamleiter allen kreierte Ideen mit einem „Ja, aber...“ begegnet. So erweckt er bei seinem Team den Eindruck, dass die Ideen nicht gewünscht sind oder dass sie nicht in der Lage sind, die gewünschte Qualität zu liefern.

Führungskräfte schaffen keinen angstfreien Raum für die Mitarbeiter

Die Vorgesetzten schaffen die gläserne Decke oft selbst. Indem sie sich nicht offen zeigen für die Belange und Meinungen ihrer Mitarbeiter*innen. Für eine offene Gesprächsatmosphäre ist es eine Grundvoraussetzung, dass alles ausgesprochen werden darf. Und das alles auch angehört wird. Das bildhafteste Beispiel in meiner Erinnerung ist ein Dienststellenleiter, der seine versammelte Teamleiter-Mannschaft aufforderte, mutiger zu sein, offener die eigene Meinung zu vertreten. Das Schlimmste sei doch, dass man dafür „mal was auf die Fresse bekommt.“ Ich garantiere es Ihnen: im Kontext von Unternehmen finden sie Niemanden, der gerne „etwas in die Fresse bekommen möchte.“

Wenn Sie als Führungskraft nicht schaffen, dass die Mitarbeiter sich offen mitteilen, ohne negative Konsequenzen zu fürchten - dann passiert folgendes: ungeklärte Fragen und Missverständnisse, Bedenken, Sorgen und Meinungsverschiedenheiten werden nicht offen ausgesprochen. Alles, das nicht ausgesprochen wird, geht in Ihrem Team in den Untergrund und gärt unter dem Teppich weiter. Sie können sich das so vorstellen, wie einen Kutter, auf dem die Teamleiterin der Kapitän ist. Sie greift nicht ein, gibt nur den Kurs vor. Die Umsetzung liegt bei ihrer Crew. Jede Störung, die die Crew sich nicht traut, der Kapitänin zu melden, wird zu Ballast. Den ziehen sie in einem Schleppnetz unter Wasser mit. Und je mehr ungeklärter Ballast im Netz ist und bremst, desto schlechter kommt Ihr Team-Kutter vorwärts und bringt keine Leistung mehr. Der Ballast im Netz verklumpt unter Wasser: so entstehen ernsthafte Konflikte im Team und so formiert sich erhärteter Widerstand.

Freie Fahrt macht das Team-Schiff nur ohne Ballast unter der Wasserlinie

Und jetzt stellen Sie sich bitte einmal vor, der schleichende Kutter soll sich den Herausforderungen unserer Zeit stellen: Digitalisierung, Disruption des Geschäftsmodells durch neue Wettbewerber, Integration von Generation Y und Z, Einführung eines agilen Mindsets.

Um mit einem Team durch diese anspruchsvollen Herausforderungen zu navigieren, braucht es den offenen Austausch. Die Vorgesetzte und die Team-Mitglieder brauchen Klarheit darüber, wie sie zu den Problemen und Lösungsansätzen stehen. Orientierungslosigkeit muss ausgesprochen werden

dürfen, um Orientierung zu schaffen. Wenn die Befürchtungen der Mitarbeiter*innen ausgesprochen werden, können sie bearbeitet werden. Sie gehen dann nicht unter die Wasserlinie und bilden dort Widerstand. Jeder hat zu erkennen, was von ihm erwartet wird.

8 Prinzipien als Grundlage für Offenheit zwischen Führungskraft und Team

Wie können Sie nun als Führungskraft die Gespräche mit Ihren Mitarbeiter*innen so gestalten, dass es zu einem positiven und auf Verständnis und Weiterentwicklung ausgerichteten Austausch kommt? Diese Prinzipien gelten für Vier-Augen-Gespräche als auch für regelmäßiges Meetings oder Workshops.

1. Nimm die Menschen, wie sie sind - es gibt keine anderen

Ihre Mitarbeiter sind unterschiedlich. Jeder von hat seine individuelle Motivation, die ihn treibt. Jede hat ihre eigene Meinung und bringt unterschiedliche Talente und Stärken ein. Sehen und akzeptieren Sie Ihre Mitarbeiter so, wie sie sind. Und geben Sie Ihnen das Gefühl, dass Sie sie sehen. Geben Sie Ihnen Aufgaben, die zu ihren Stärken und Neigungen passen. Wenn Sie auch andere Aufgaben von ihnen verlangen, thematisieren Sie dies: „Ich weiß, das ist nicht das perfekte Thema für Dich. Ich möchte, dass Du es übernimmst, weil...“

Wenn Sie seine Motive und Antreiber kennen, können Sie über Entwicklungsziele mit ihm sprechen und verhandeln. Wenn der Mitarbeiter sich gesehen fühlt, dann können Sie auch sehr kritische Themen ansprechen, in denen sein Verhalten Ihren Erwartungen nicht entspricht. Nehmen Sie Ihre Mitarbeiter*innen daher als Menschen ganzheitlich an und interessieren Sie sich für sie.



2. Zuerst die Anderen ganz verstehen wollen

Um die Unterschiedlichkeit der Mitarbeiter*innen zu akzeptieren hilft es, wenn Sie sie auch wirklich verstehen wollen. Unter dem Zeit- und Erfolgsdruck vieler Organisationen sind wir oft fokussiert darauf, die eigenen Interessen durchzudrücken. Wir haben dann wenig Geduld, um wirklich hinzusehen, was die anderen antreibt. Dann verhärten unsere Gespräche und bleiben stecken.

Fragen Sie nach und „erforschen“ Sie Ihre Mitarbeiter. Sprechen Sie offen darüber, wenn Ihr Verständnis voneinander abweicht. Gehen Sie dafür öfter von dem sachlichen Thema in die Metakommunikation: Berücksichtigen Sie, was Ihr Gegenüber antreibt. Ist es eine andere Motivation? Sind es die eigenen Ansprüche der Mitarbeiterin? Orientiert sich Ihr Gegenüber vielleicht an einer Erwartung, die Sie gar nicht ausgesprochen haben? Wenn Sie das verstehen und dann Ihr eigenes Verständnis darlegen: dann beginnt die Arbeit an einer Lösung, die Sie gemeinsam weiter bringt.

3. Gehen Sie mit dem Widerstand, nicht dagegen an

Führungskräfte haben unpopuläre Entscheidungen zu vertreten. Sie haben Veränderungen in Struktur und Vorgehensweisen umzusetzen. Dies sind Situationen, in denen bei den Mitarbeiter*innen Bedenken, Vorbehalte, Orientierungslosigkeit, Befürchtungen, Sorgen und Ablehnung entstehen. Wenn Sie diese deckeln, dann gehen sie als Ballast in das Schleppnetz. Dann verlieren Sie mit Ihrem Schiff Geschwindigkeit und Kraft. Um dies zu vermeiden: geben Sie diesen Reaktionen einen Raum, in dem Sie darüber sprechen.

Es geht dabei nicht darum, die eigentliche Entscheidung zur Diskussion zu stellen. Sondern darum, die Auseinandersetzung mit der Entscheidung zu ermöglichen. Anzuerkennen, dass es für einige im Team schwierige Folgen haben kann. Zu schauen, wie Sie im Team diejenigen unterstützen können, die es am meisten betrifft. Aspekte in der Umsetzung der Entscheidung zu berücksichtigen, die Ihnen als Führungskraft vorher noch nicht sichtbar waren oder relevant erschienen. Dann ermöglichen Sie, dass die Mitarbeiter*innen mitgehen.

4. Reflektieren Sie Ihre eigenen Bewertungen

Was uns das Beherzigen dieser Prinzipien mitunter schwer macht, ist eine Grundeigenschaft unseres Gehirns: wir bewerten alles, das wir wahrnehmen. Unbewusst und blitzschnell teilt unser Gehirn alles ein. In Gut und Schlecht für unser Wohlbefinden. Was ist gut: davon möchte ich gerne mehr zulassen und erreichen; was ist schlecht: das möchte ich in Zukunft vermeiden. Ganz alltägliche Situationen lösen bei uns eine negative Bewertung aus: diese Situation, dieses Thema oder diese Mitarbeiterin sollte ich in Zukunft lieber vermeiden. Dadurch beginnt eine Verhärtung: ich unterstelle der Mitarbeiterin z.B. mangelndes Engagement, und glaube, sie wieder „in die Spur bringen zu müssen“.

Diese Bewertungsmechanismen zu beobachten und zu reflektieren, ist ein wichtiger Schritt. Wenn Sie Ihre eigene Reaktion erkennen, können Sie sie auch beiseite legen oder aussprechen. Dann schaffen Sie mit einem Kollegen eine „wertfreie“ Gesprächsatmosphäre. Und nur dann erreichen Sie ein klares und lösungsorientiertes Gespräch mit jemandem, den Sie als schwierig empfinden.

Um damit zu beginnen: nehmen Sie sich jeden Tag vor, auf die Beurteilungen Ihres Gehirns zu achten. Machen Sie sich eine Notiz: „Ich beobachte, wie ich beurteile.“ Achten Sie während Ihrer Gespräche auf Ihre wertenden Reaktionen.

5. Reflektieren Sie Ihre Führungs-Rolle

Führungspositionen unterscheiden sich immer voneinander. Abhängig von der Hierarchieebene, der Zusammensetzung der Mitarbeiterpersönlichkeiten, der Zielsetzung des verantworteten Bereichs und der verschiedenen Phasen, in der ein Team stecken kann, sind Führungssituationen nicht mit einander vergleichbar. Es kann nicht eine Führungsstil geben oder eine bestimmte Führungs-Rolle, die immer richtig ist. Hierfür gibt es den Begriff der situativen Führung.



Nehmen Sie sich immer wieder Zeiten - gerade, wenn es in der Zusammenarbeit und der Arbeitslast turbulente und unklare Phasen gibt - zu reflektieren, in welchen Situationen Sie in welcher Rolle die beste Wirkung entfalten. Wann müssen Sie klar vorangehen und Themen vorantreiben? Wann werden Lösungen besser, wenn Sie die Meinungen und Expertise der Mitarbeiter „nur“ moderieren? Wo sind Sie als Entscheider gefragt und wo eher als Mentor?

Machen Sie es transparent, wenn Sie diese Anteile von Führung einsetzen. „Ich gebe Euch in dieser Phase engere Leitplanken, weil ...“ oder „Bei dieser Aufgabe erwarte ich mehr Mitgestaltung und Initiative von Euch, um ...“. Dann verstehen Ihre Mitarbeiter*innen, wann offen ausgesprochene Beiträge gehen, wann nicht, und aus welchen Gründen.

6. Der beste Moment ist immer genau jetzt

Es gibt immer viele Gründe, noch abzuwarten: vielleicht war es nur ein Missverständnis und klärt sich von selbst; das lag jetzt sicher nur am Stress, den gerade alle im Team haben; ich warte mal ab, wie es sich entwickelt; die Kollegin geht voraussichtlich in 6 Monaten in Mutterschutz und dann ist die Team-Konstellation wieder neu; eine von den fünf Teamleiterinnen wechselt vielleicht in drei Monaten und dann müssten wir mit dem/der Neuen ja nochmal in Klausur gehen etc.

Lassen Sie sich von diesen sinnvoll klingenden Argumenten nicht verleiten! Immer wenn im Team ein Thema nicht ausgesprochen wird, besteht die Gefahr, dass es als ungeklärte Störung unter dem Teppich weiter gärt. Das kann schnell eine Entzündung werden, die in andere Bereiche Ihrer Zusammenarbeit abstrahlt. Gehen Sie dem Thema sofort nach. Schaffen Sie schnell eine Gelegenheit, das Thema offen anzusprechen und zu klären. Was Sie unter dem Teppich lassen, macht Ihren Bereich langsam und verhindert die volle Leistung. In heftigeren Fällen schleppen Ihre Mitarbeiter es als Belastung mit, die auch die Gesundheit beeinträchtigen kann.

7. Say Yes

Alles was in Ihrem Team ist, ist da. Das gilt für alle Ideen und Potenziale und für alle Unterschiede, Bedenken, Sorgen, Meinungsverschiedenheiten, Reibereien und Widerstände. Die einzige konstruktive Haltung im Gespräch kann nur sein, dies im ersten Schritt zu akzeptieren. Es geht nicht darum, ob Sie auf alle Befürchtungen eingehen können. Sie brauchen nicht mit allen Befindlichkeiten einverstanden zu sein. Doch sie sind da - und sie zu leugnen oder unter den Teppich zu kehren, wird Ihnen nicht zu einem offenen und lösungsorientierten Gespräch verhelfen. Vor allem, wenn es um viel geht: die Veränderung der Denk- und Handlungsmuster in Ihrer Organisation im Umbruch des digitalen Wandels - dann ist es der richtige Weg, dass Sie sagen: „Ja, da sind schwierige Fragen und Themen für Euch/uns.“ Und dass Sie der Klärung dieser Themen Zeit und Aufmerksamkeit widmen.

8. Moderation

Jedes Gespräch mit mit den Mitgliedern Ihres Teams oder Bereichs wird klarer und besser mit Moderation. Achten Sie darauf, dass diese Rolle besetzt ist. Sie schaffen dreierlei Nutzen mit der Moderation:

- ★ Der/die Moderator*in ist selbst nicht mit Meinung oder Emotion im Thema verstrickt und kann so den Überblick über verschiedene Positionen und Interessen behalten
- ★ Sie ist allparteilich. Das heißt, sie nimmt jede vertretene Person und

Sichtweise wahr und verschafft ihr Gehör und Verständnis

- ★ Er sichert ein Ergebnis. Er gibt dem Gespräch eine Struktur, die auf ein Ergebnis hinführt. Der Inhalt des Ergebnisses ist für den Moderator nicht relevant - er sichert ab, dass es zu einem kommt.



Die Moderations-Rolle können Sie intern oder extern besetzen: Hauptsache, sie ist besetzt und es ist allen Beteiligten klar, durch wen. Wenn Sie eine Runde von einem Mitarbeiter moderieren lassen, achten Sie darauf, dass Sie ihn ganz und gar akzeptieren; dass Sie sich im Gespräch auch von ihm leiten lassen. Wenn Sie ihn aufgrund Ihrer hierarchischen Macht überstimmen, hat das Signalwirkung für das Team, und die Kolleg*innen werden den Moderierenden nicht mehr akzeptieren.

Die Einstellung ist wichtiger als die Gesprächstechnik

Sie sehen, dass die Grundvoraussetzungen zu einer offenen Atmosphäre in Ihrer eigenen Einstellung liegen. Sie sind unabhängig davon, ob Ihre Mitarbeiter und Sie in Feedback oder Gesprächstechniken geschult oder rhetorisch begabt sind. Technik und Rhetorik entfalten dann ihren Wert, wenn die Einstellung positiv und stimmig ist.

Wie Sie sich auf Ihre Mitarbeiterinnen und auf die Gesprächsthemen einstellen, ist immer Ihre eigene Entscheidung. Sie schreiben Ihren Team-Mitgliedern zu, ob sie mit Ihnen gut und offen zusammenarbeiten können - bei allen Unterschieden in Persönlichkeit und Kompetenzen. Sie können bewusst entscheiden, ihnen viel oder wenig zu vertrauen. Machen Sie sich diese Entscheidung bewusst. Wie hoch die gläserne Decke in Ihrem Team hängt, und wie viel Informationen darunter stecken bleiben, entscheiden Sie.

Entscheiden Sie sich, die gläserne Decke tiefer zu legen

Wenn Sie den Eindruck haben: das ist nicht der richtige Mitarbeiter, oder dieser

Mitarbeiterin traue ich die richtige Lösung nicht zu, dann überlegen Sie bewusst, woran das liegt. Liegt es an einer Annahme, einem Vorurteil? Dann achten Sie darauf, sich von diesem Urteil nicht leiten zu lassen. Haben Sie schlechte Erfahrungen mit einem Mitarbeiter gemacht? Dann machen Sie das zum ersten Gesprächsthema, um Transparenz und Klärung zu ermöglichen. Können Sie eine Mitarbeiterin und wie sie tickt noch zu wenig einschätzen, dann finden Sie heraus, was Ihnen an Informationen fehlt. Und dann fragen Sie danach. So kommen Sie zu einer vorbehaltlosen und offenen Einstellung für das Gespräch.

Wenn Sie diese Offenheit und Klarheit erreichen, dann können Sie sich mit Ihrem Team sehr konstruktiv mit dem digitalen Wandel auseinandersetzen. Dann können Sie klar vereinbaren, wie Sie in den Veränderungen im Markt und in der Organisation agieren wollen.

Fotos: Greenhouse Architecture Design Photo by Nicole De Khors / Friends Look On Laptop In Office Photo by Matthew Henry / Scales Of Justice Photo by Matthew Henry / Office Team Business Meeting Photo by Matthew Henry

Wo andere Kommunikation trainieren, setzt Sven Vogt eigene Maßstäbe. Er schafft Räume und gibt einen Rahmen, in dem Menschen das aussprechen, was wichtig und dennoch schwierig auszusprechen ist. Danach ist die Orientierung wieder vorhanden – und es kann effektiver gearbeitet werden.

Seit 2012 unterstützt er als Workshop-Moderator, Trainer und Veränderungsbegleiter Unternehmen aus den Bereichen: Agenturen, Automobilindustrie, Entertainment- und Veranstaltungsbranche, Krankenkassen, Schiffbau, Stadtwerke, Verlage/ Medienhäuser, Versicherungen.

www.sven-vogt.com

