



Ungleichgewicht im Team kann nur mit einer genauen Analyse der Ursachen behoben werden. Foto: Andrey Popov / Shutterstock

Sand im Getriebe

Jeder, der eine Firma führt, möchte, dass sie möglichst einwandfrei läuft. Oft gehen Führungskräfte von der Annahme aus, dass Betriebe ähnlich wie Maschinen rationale Systeme sind. Zumindest sollten sie so funktionieren – effizient, verlässlich und möglichst vorhersehbar. Ein schöner Wunsch. Die Realität des Alltagsgeschäftes hingegen zeigt oft, dass dies keineswegs so einfach ist. Text: Gerlinde Lahr*

Nur mit Weitsicht lassen sich innerbetriebliche Reibungsverluste abbauen. Der Realität nahe kommt das Bild: Wenn eine Firma als lebendiges System betrachtet wird, beispielsweise wie ein Wald, dann lassen sich verschiedene «Systemelemente» wie Bodenbeschaffenheit, Pflanzen, Pilze, Tiere unterscheiden. Alle Faktoren spielen – unter guten Bedingungen – so zusammen, dass das Ganze funktioniert und lebendig erhalten bleibt. In einer Firma ist es ähnlich. Nur die Systemelemente sind andere: Führungskräfte, Mitarbeiter, Maschinen, Betriebsmittel und so weiter.

Unternehmen sind Minigesellschaften. Diese bilden komplexe und oft ambivalente Phänomene, die sich aus den jeweiligen Blickwinkeln immer etwas anders darstellen. Im Gegensatz zu unserem Alltagsverständnis können wir niemals «die Realität» als solche erfassen, sondern sind immer Beobachter, die durch eine ganz individuelle Brille auf eine Situation schauen. Diese Brille nutzt unsere bisherigen Erfahrungen und gängigen Erklärungen, um die jeweiligen Situationen zu interpretieren. Und so unterschiedlich die Erfahrungen und Bedürfnisse von Menschen sind, so unterschiedlich sind

auch die Interpretationen von bestimmten Situationen. Zusammenpassen soll es dann immer so, dass es rund läuft. Keine triviale Sache, denn zwei Personen können die gleiche Situation sehr unterschiedlich wahrnehmen und beschreiben. Wer jemals einen Konflikt mit seinem Partner oder seiner Partnerin hatte, kennt dieses Phänomen sicherlich.

Das Bild des Mobiles

Blickt man als Führungskraft auf seine Mitarbeiter, könnte das Bild eines Mobiles hilfreich sein. Die Mitarbeiter, und natürlich



auch man selbst, bilden die Elemente des Mobiles, die sich ununterbrochen gegenseitig beeinflussen. Kommt zum Beispiel ein neuer Mitarbeiter hinzu oder geht ein langjähriger Mitarbeiter, so verändert sich die Struktur, manchmal auch die Rollenbesetzung. Im Gesamtgefüge entsteht eine Bewegung.

Das erfordert Wachheit und Flexibilität von Führungskräften. Zum Glück gibt es bestimmte Prinzipien, die hilfreich sind. Und man tut gut daran, von vornherein einzukalkulieren, dass ein «Betriebsmobile» ein sich selbst organisierendes System ist, das nie hundertprozentig zu kontrollieren ist. Aber das braucht es zum Glück auch nicht.

Es gibt immer Hinweise, ob ein System harmonisch funktioniert oder nicht. Wir merken, wenn ein Bild nicht ganz gerade an der Wand hängt, obwohl wir keinen genauen Winkelmesser haben. Ähnlich merken die Mitglieder des Systems, wenn ein

System irgendwie gestört ist. Im Interesse des Systems leiten sie dann eine Ausgleichsbewegung ein, die diese Störung so weit wie möglich aufhebt. Diese Ausgleichsbewegung ist meist nicht bewusst. Sie kann selbst wieder Probleme schaffen.

Unmut eines Mitarbeiters kann ein Hinweis auf eine solche Ausgleichsbewegung sein. Wenn beispielsweise ein Mitarbeiter lange Zeit überfunktionierte, weil ein Kollege ausfiel oder unterfunktionierte, wird er vielleicht mürrisch. Er macht Dienst nach Vorschrift – und wird damit zum Problemträger. Man überlegt, was wohl mit ihm los ist. «Er bringt es nicht mehr, eigentlich war er mal gut. Aber jetzt sollte man ihm vielleicht kündigen.» Damit hätte man zwar ein Symptom beseitigt, aber nicht das Problem erfasst, das sich nun einen neuen Weg suchen wird. Ganz davon zu schweigen, dass man sich eventuell einer stillen Stütze des Betriebes entledigt hätte. Was wir bemerken, das sind die Symptome – oft behandeln wir diese jedoch wie die Ursachen. Symptome für ein Ungleichgewicht können sein:

- eine Suche nach Schuldigen
- dauerhaftes Lästern oder Mobbing
- übertriebenes Konkurrenzdenken
- Grüppchen-/Lagerbildung, Intrigen
- Umgehen oder Verletzen von Teamregeln
- «Das-ist-nicht-mein-Job»-Ausreden
- wenn man andere auflaufen lässt
- einsame Entscheidungen (des Chefs)
- Tabuthemen, Denkverbote

Leitplanken der Orientierung

Unter welchen Bedingungen kann ein soziales System harmonisch funktionieren? Die folgenden Prinzipien stellen eine Art inneres Regelwerk für lebendige Systeme dar. Ihre Einhaltung oder Nichteinhaltung kann entscheidend für Harmonie oder Störung des Systems sein. Vier wesentliche Prinzipien sind:

1. Anerkennen der Situation
2. Recht auf Zugehörigkeit
3. Ordnung in der Hierarchie
4. Ausgleich von Geben und Nehmen

Wenn wir eines der oben beschriebenen Symptome für ein Ungleichgewicht beobachten, dann ist es sehr hilfreich, zu untersuchen, ob gegen Prinzipien verstossen wurde. Was würde hingegen passieren, wenn man dieses missachtete Prinzip berücksichtigt? Erkennt man dies, kann die Lösung gelegentlich sehr einfach sein: Im genannten Beispiel des Mitarbeiters, der eine Zeit lang überfunktionieren musste, kann ein wertschätzendes Gespräch mit der Anerkennung des Einsatzes und einer Neuregelung der Lastenverteilung ausgesprochen hilfreich sein. Wenn man das Richtige trifft, ist es oft

überraschend, wie schnell sich wieder ein neues, produktives Gleichgewicht herstellt.

Anerkennung der Situation

Alle Prinzipien nutzen nichts, wenn man gar nicht davon ausgehen mag, dass die Organisation überhaupt ein Problem hat. In den letzten Jahren wurde gerne der Satz zitiert: «Ich will keine Probleme, ich will Lösungen!» Wir lernen durch zwei Dinge: entweder durch Einsicht oder durch Leiden. Zur Einsicht gehört, zunächst zu sehen, was los ist. Oft werden kritische Entwicklungen schöneredet. Wenn ein kritischer Zustand allerdings verschwiegen wird, spüren dennoch in der Regel alle ganz genau, dass etwas nicht stimmt. Und das bietet Raum für Spekulationen.

Das Recht auf Zugehörigkeit

In Unternehmen und Familien sind es die Mitglieder, die einem System seine besondere Identität geben. Alle, die zum System gehören, haben hierzu auch das Recht – unabhängig von Hierarchie oder Status, ob Reinigungskraft oder Vorarbeiter. Es zeigt sich darin, dass jedes Mitglied im inneren Erleben aller anderen dazugehört. Wird dies umgesetzt, fühlen sich alle sicher und sind dem Unternehmen gegenüber loyal. Zeitarbeiter oder Leiharbeiter trifft hier eine besondere Problematik. Herausgemobbte oder ungerecht Entlassene hinterlassen im Unternehmen eine Leerstelle, die sich auf die Übrigen lähmend auswirken oder Konflikte fördern kann. Notwendige Entlassungen haben keine oder weniger negative Auswirkungen, wenn man das Folgende berücksichtigt:

- Die Masstäbe, wer gehen muss und wer bleibt, müssen klar und nachvollziehbar sein.
- Ebenfalls nachvollziehbar sollten die Gründe für notwendige Umstrukturierungen sein.
- Die schwierige Situation der Entlassenen wird angemessen gewürdigt.

Ordnung in der Hierarchie

Es kommt immer wieder vor, dass Personen, die eigentlich die Führung haben, überfordert sind, und andere «eilen dann zu Hilfe» und greifen in die Führung ein. Dahinter stehen zwar gute Absichten, aber oft hat es problematische Auswirkungen: Der Chef verliert an Autorität. Der Mitarbeiter führt an seiner Stelle heimlich aus der zweiten Reihe. In einer solchen Situation wissen die Kollegen nicht mehr, was los ist und werden sauer, weil sich der eine Kollege aufspielt. Wenn aber keinem der Beteiligten klar ist, wo eigentlich das Problem liegt, ist es nicht



Schon ein neuer Mitarbeiter in einem Team kann das Gefüge in Bewegung setzen.
Foto: Yulia M. / Shutterstock

lösbar. Klare Grenzen sind wichtig, um in einem System Strukturen zu definieren. Wie sollten diese Grenzen beschaffen sein? Sind sie zu starr, werden das Mitdenken und die Eigeninitiative der Mitarbeiter blockiert und es führt zu Dienst nach Vorschrift. Sind die Grenzen unklar und Einmischungen bleiben ohne Folgen, macht jeder, was er will, oder man hält sich raus.

Günstige Auswirkungen haben Systeme mit flexiblen Grenzen, in denen Struktur

und Hierarchie klar definiert werden, den Einzelnen aber Raum zur Entfaltung und Selbstorganisation im Rahmen ihrer Kompetenzen gewährt wird. Sie sind das Optimum für soziale Strukturen. Was bedeutet das?

- Es gibt Verhaltensregeln, die bekannt sind. Sie werden aber situativ sinnvoll angepasst.
- Leitungsperson besitzt Autorität, ohne autoritär zu sein.

- Engagement und Eigeninitiative werden gefördert.
- Ein Klima gegenseitiger Wertschätzung fördert Loyalität und den Ausgleich von Fehlern.

Sowohl würdigen als auch korrigieren

Wird in einem Unternehmen eine neue Führungskraft gesucht, kann man oft einen tragischen Prozess beobachten: Oft steht in der Stellenanzeige, dass eine innovative und aktive Persönlichkeit gesucht wird, also jemand mit Macherqualitäten. Gelingt es, den passenden Kandidaten zu finden, passiert oft Folgendes: Derjenige, der eingestellt wurde, nimmt sich sein neues Gebiet vor, stösst auf Fehler oder ineffiziente Abläufe, entdeckt, wo sein Vorgänger schlampig war, und beginnt in bester Absicht aufzuräumen. Er leitet eine ganze Reihe von Massnahmen ein. Schliesslich spürt er ja auch den (un-)klaren Erwartungsdruck von oben, dass etwas passieren soll, und möchte sich beweisen.

Irgendwann merkt die neue Führungskraft: Die Massnahmen greifen nicht, oder nicht dauerhaft, und es gelingt ihm nicht, die Mitarbeiter für sich zu gewinnen. Er verstärkt die Bemühungen, macht mehr Druck. Aber es scheint im wahrsten Sinne des Wortes Sand im Getriebe zu sein: Die Mitarbeiter wirken bockig oder lassen die Anstrengungen ins Leere laufen. Vielleicht verlassen sogar langgediente Mitarbeiter das Unternehmen. Auf diese Weise wehrt sich das System gegen die fehlende Würdigung des Früheren.

Vorrang von Leistung und Fähigkeiten

Aus diesem Grund gibt es die sogenannten Ersten-100-Tage-Regeln: Es geht darum, das System überhaupt erst einmal kennenzulernen, ausgesprochene und unausgesprochene Spielregeln zu erforschen, einen Bezug zu den Menschen zu bekommen und sich nicht nur zu fragen: «Wo sind Fehler, was kann ich besser machen?», sondern auch: «Was ist eigentlich gut so, wie es ist? Mit welchen Stärken ist das Unternehmen zu dem geworden, was es ist?» Wenn es gelingt, die bisherigen Leistungen zu würdigen, hat dies oft erstaunliche Auswirkungen.

Wenn man bei der Frage nach Kompetenz und höherem Einsatz auf das eigene Team schaut, ist eine Frage besonders nützlich: «Wer fühlt sich für die ganze Gruppe verantwortlich und handelt auch so?» Da es nicht unbedingt diejenigen sind, die besonders viel von sich reden machen und sich vielleicht mit fremden Federn schmücken, ist es eine wesentliche Aufgabe von Führung,

hier ein gutes Auge zu haben und möglichst vorurteilsfrei zu sein.

Ausgleich von Geben und Nehmen

Geben und Nehmen ist in menschlichen Beziehungen eine natürliche Art, Bindung herzustellen und aufrechtzuerhalten. Auch das Geben entspricht einem grundlegenden Bedürfnis, das uns Freude bereitet, solange es auf freiwilliger Basis passiert. Wir erweisen uns Gefälligkeiten und geben Zeichen unserer gegenseitigen Sympathie. Wir tauschen alles Mögliche, im Arbeitszusammenhang in der Regel Arbeitsleistung gegen Geld. Wir sollten aber nicht vergessen, dass es dort immer zwei Währungen gibt: Geld und Anerkennung! Diese Fragen führen im Rahmen von Geben und Nehmen weiter:

- Sind die Mitarbeiter für den Erfolg des Unternehmens engagiert?
- Arbeiten sie, wenn es nötig ist, auch mal mehr oder länger?
- Empfinden sie ihre Bezahlung als angemessen?

- Ist die Arbeitsbelastung zwischen den Teams und innerhalb jedes Teams ausgeglichen und fair?

Wie kommt Sand aus dem Getriebe?

Übernimmt man Führung, können Ziele widersprüchlich sein und zu inneren anstrengenden Zwickmühlen werden: Man soll die Mitarbeiter auf erfolgreiche Aufgabenerfüllung fokussieren und ihnen Wertschätzung geben. Zusätzlich werden Ziele so gestaltet, dass die Mitarbeiter optimale Selbstwirksamkeit entfalten können und dabei noch wirtschaftliche Notwendigkeiten berücksichtigen. Führung kann dabei das System nicht allein steuern. Es gibt Kriterien, die dazu beitragen, dass auch die Mitarbeiter selbst auf das Zusammenspiel und die Balance des Systems achten. Dies sind:

- das Gefühl von Sicherheit am Arbeitsplatz
- Sinnerleben in den Aufgaben
- wohltuendes Sich-gefordert-Fühlen
- das Respektieren von in achtungsvoller Weise gesetzten Grenzen

- Orientierung; transparente Kommunikation von Entscheidungen; Gefühl, einbezogen zu werden
- Rollen- und Aufgabenklarheit
- günstige Fehlerkultur (siehe g'plus 24/2019) und Ermutigung
- Wertschätzung dessen, was jemand für die Organisation leistet
- Möglichkeiten für Selbstwirksamkeit und Handlungsmöglichkeiten
- empfundene Fairness

Da die meisten Menschen sich gerne zugehörig fühlen und loyal sind, können die zuvor genannten Prinzipien dazu beitragen, dass das «Betriebsmobile» auch unter wechselnden Bedingungen in Balance bleibt – mit Leistungsbereitschaft und Freude an der Arbeit.

*Gerlinde Lahr ist Psychologin mit den Schwerpunkten Kommunikation und Organisation.

Anzeige

ABBF  **BAUSOFT**

BAUBIT  **PRO**
BAUBIT  **LEXOCAD**
VISUAL  **PLANNING**

DIE UMFASSENDE BAUSOFTWARE

FÜR DAS GESAMTE BAUWERBE



BAUHAUPTGEWERBE



GERÜSTBAUER



MALER/GIPSER



GEBÄUDEHÜLLE



**LANDSCHAFTS-/
GARTENBAU**



PLATTENLEGER



HOLZBAU/ZIMMEREI

DIE SCHWEIZER SOFTWARELÖSUNGEN VON BAUPROFIS FÜR BAUPROFIS



www.baubit.swiss

Hauptsitz
ABBF Bausoft AG
Rte André Pillier 29
1762 Givisiez
+41 26 469 70 30

Filiale
ABBF Bausoft AG
Aumatt 15
3175 Flamatt
+41 31 301 01 21

info@abbf.ch