

Gute Arbeit!

King

2024

ISBN 978-3-8006-7034-5

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

In vielen Organisationen ist es mittlerweile erlaubt, Zweifel, Ängste und Sorgen zu thematisieren. Formate wie die Retrospektive oder das »Spannungsbasierte Arbeiten« unterstützen genau das. Durch das Arbeiten mit kreativen oder agilen Formaten sind Fehler nicht mehr nur in der bösen Ecke, sondern ein Vehikel, um zu lernen. Wenn Führungskräfte mit ihren Fehlern und Schwächen offen umgehen, dann ermutigt das auch die Mitarbeitenden. Dann kann eine ganz andere Kultur des Miteinanders entstehen.

Wir könnten dabei auch gut mehr loslassen, die Menschen machen lassen, ihnen vertrauen. Die sind ja alle erwachsen. Unser Zusammenarbeiten könnte gut mehr Luft und Leichtigkeit vertragen. Und Humor und Freude!

**Wie zeigt sich Ihre Führung im Alltag?
Wann und wie erleben Ihre Mitarbeitenden
Sie als (gute) Führungskraft?**

Reflexion

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

wie ich gute führung für mich erlebt habe ...

Ich bin in Gedanken meine Angestellten-»Karriere« durchgegangen und habe darüber nachgedacht, wann, wo und wie ich selbst gute Führung erlebt habe. Letztlich hatte ich zwei oder drei wirklich gute Chef:innen in meiner langen Zeit als Angestellte. Hier kommt eine Liste, mit dem, was sie dabei gemacht, also gut gemacht haben und, was mir in meiner Arbeit und Entwicklung geholfen hat:

Das Wichtigste (für mich) war, dass sie mich als ganze Person gesehen haben und als die, die ich bin (oder damals war) – mit all meinen guten Seiten, mit meiner Energie, mit meiner Lust an Entwicklung, aber auch mit dem manchmal Schwierigen, mit dem Hadern, dem Gefühl, nicht wirklich ins System zu passen. Sie haben mich respektiert und vor allem nicht in eine Schublade gesteckt, sondern waren in einer guten Balance zwischen Raum geben, aber auch Grenzen zeigen.

Sie haben nach meinen Stärken und Potentialen geschaut und die Punkte erkannt, zu denen ich mich entwickeln konnte. Dabei waren sie gute Begleiter:innen sowohl im täglichen Tun als auch auf meinem langfristigen Weg. Sie hatten eine feine Wahrnehmung, waren aufmerksam und im guten Kontakt mit mir. Sie haben mich oft gefragt, wie es mir geht (und zwar nicht als nette Floskel).

Indem sie mir Verantwortung übertragen, mich etwas ausprobieren haben lassen und mir dabei vertraut haben, haben sie meine Eigenverantwortung unterstützt. Zu den Ergebnissen haben sie immer wieder und zeitnah Rückmeldung gegeben. Sie haben mir zwar Wege aufgezeigt, mich in der Regel aber selbst überlegen und planen lassen. Sie haben mir Dinge möglich gemacht, mir gute Ideen und Inspiration für meine Arbeit gegeben und ihr Knowhow und ihre Erfahrungen großzügig mit mir geteilt.

Sie hatten immer ein offenes Ohr, jederzeit. Und sie waren gute Zuhörer:innen. Ihr Feedback und ihre Argumentation waren so, dass ich es gut verstehen und annehmen konnte: klar und geradeaus – auch in unangenehmen Dingen. Und ja, es gab die offiziellen Feedback-Gespräche, die hätten wir in der Form aber gar nicht gebraucht, weil wir sowieso in einem permanent guten Austausch waren.

Sie konnten Menschen gut miteinander verbinden und für ein Miteinander sorgen. Sie haben gute Zusammenarbeit unterstützt, indem sie für Klarheit über die Rollen, Aufgaben und Verantwortungen gesorgt haben. Sie haben die unterschiedlichen Fähigkeiten, Erfahrungen, aber auch Persönlichkeiten »genutzt« und uns gut als Team zusammenge-

bracht. Und sie haben Konflikte nicht ignoriert oder ausgesessen, sondern gelöst.

Sie haben immer in Lösungen gedacht, für Lösungen gesorgt und sich aktiv eingesetzt. Sie hatten für sich selbst klare Ziele, haben Entscheidungen treffen und für Umsetzung gesorgt. Dabei waren sie entschlossen und verlässlich, aber gleichzeitig immer menschlich und auch verletzlich. Sie hatten Humor und konnten Dinge auch leichtnehmen.

Sie waren freundlich, integer, anständig und vertrauenswürdig. Sie haben zu dem gestanden, was sie versprochen oder angekündigt haben und haben es dann auch gemacht. Und, wenn etwas nicht ging oder falsch lief, dann haben sie auch das gesagt, und zwar sehr klar und ehrlich. Ich hatte nie das Gefühl, dass sie eine Maske tragen. Dabei haben sie auch selbst nach Rat und Meinung gefragt, waren offen für Diskussionen.

Gleichzeitig waren sie kritische Denker:innen, die das System hinterfragt haben, sich mit anderen Führungskräften oder dem Management auseinandergesetzt haben. Sie haben das große Ganze gesehen, hatten Weitblick und konnten die Themen in den strategischen oder unternehmerischen Kontext einordnen. Sie haben für ihre Ideen gekämpft. Ich fand sie immer sehr mutig.

Mein Gefühl war, dass sie einfach in diesem Führungsjob aufgegangen sind, sie hatten Lust, ihr Bestes dafür zu geben, aber nicht im Sinne von Höher-Schneller-Weiter oder einer Anstrengung, sondern für die Sache, für die Lösung, für ihre Mitarbeiter:innen. Und das gemeinschaftlich mit dem Team, mit Kolleg:innen, mit Kund:innen.

Ich weiß, das ist eine ganz schön lange Liste, aber so waren sie einfach. Sie waren keine Superheld:innen oder Übermenschen. Ich finde, genau DAS macht gute Führung aus.

**Wann haben Sie gute Führung erlebt
und was hat sie ausgemacht? Und: was
hat es vor allem mit Ihnen gemacht?**

Reflexion

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

kultur

Das Kapitel über das Betriebssystem ist mit dem Thema »Haltung« gestartet und endet – absichtlich – mit der Kultur.

Sie ist Schreckgespenst und gleichzeitig Heilsversprechen für das Management, großes Lieblingsthema der Personalabteilung, von Organisationsentwickler:innen und von Beratungen.

In einer Studie der Personalberatung Heidrick & Struggles wurden Vorstände befragt, was für sie wichtig ist, um wirtschaftlich erfolgreich zu sein.⁶⁹ Die gute, alte Kultur liegt aktuell mit 71% an Position eins. Vor zwei Jahren noch waren es tatsächlich nur 26%. Über die Hälfte der Vorstandsvorsitzenden gibt an, derzeit an der Unternehmenskultur zu arbeiten, weil oberste Priorität ist, das Engagement der Mitarbeitenden zu erhöhen. Fachkräftemangel, ick hör dir trapsen.

Die Not scheint also groß. Und die Hoffnung, dass es die Kultur schon machen wird, ebenfalls. Wenn wir DIE verändert kriegen, ändert sich alles – zum Guten.

Das stimmt nur leider nicht. Es ist ein wunderbarer Irrglaube, der sich eisern hält.

WIR kriegen sie nämlich nicht verändert, diese Kultur.
SIE verändert SICH.

Wenn das mit der Kultur so einfach wäre, müssten wir ja nur ein paar Werteworkshops machen, die Key Learnings in eine Powerpoint schreiben und vielleicht noch eine Hochglanzbroschüre oder ein schönes Poster drucken. Und eine gute interne Kommunikationskampagne braucht es natürlich noch. Ich weiß, die Unternehmen machen all das sehr gerne, aber nützt es *wirklich wirklich*? Ich wage es sehr zu bezweifeln.

Was solche Workshops aber machen: Sie bringen die Menschen ins Gespräch, in den Austausch, sie verbinden sie miteinander. Und DAS könnte durchaus etwas bewirken – wenn sie Teil eines großen Ganzen, eines ganzheitlichen, eines reflektierten Prozesses sind.

Kultur scheint ein großes Mysterium. Deshalb wird dafür auch so gerne das Eisberg-Modell, das auf Freuds Unbewusstem gründet, oder die Seerosen-Metapher von Edgar H. Schein benutzt.⁷⁰ Es ist irgendetwas Unsichtbares, nicht genau Greifbares.

Dabei ist das mit der Kultur ganz einfach.

Kultur ist das, was wir tagtäglich in der Organisation leben, erleben und erfahren. Sie zeigt sich in unserem Handeln oder manchmal auch Nicht-Handeln, durch Gesten, Aktionen, in unserer Sprache, die wir verwenden, in den Geschichten und Narrativen, die wir uns erzählen, in den Dingen, die wir für gutheißen, die wir tolerieren und belohnen. Sie ist das, was aus dem WAS und dem WIE der Organisation entsteht. Wie schon gesagt »Die Verhältnisse prägen die Menschen« – und ihr Verhalten. Und damit die Kultur.

Wir können Kulturveränderung nicht verordnen, in Programme gießen, durch »Culture Taskforces« lösen lassen.

Der Organisationsberater Niels Pfläging schreibt in einem Beitrag dazu »Kultur ist Teil des Gedächtnisses Ihrer Organisation.... Ihr Unternehmen hat exakt die Kultur, die es verdient. Wenn Ihnen die Kultur nicht passt, dann müssen Sie schon an der Organisation arbeiten. ... Tun Sie was an der Organisation selbst – am besten gemeinsam mit Anderen«.71

Wenn wir schon »Kulturarbeit« machen wollen, dann bedeutet das zuallererst ganz viel verstehen, ganz viel zuhören. Man muss die Geschichte(n) der Organisation verstehen. Man muss die Entwicklungen verstehen. Man muss Mechanismen und Zusammenhänge verstehen. Man muss vor allem verstehen, was die eigentliche Intention der Organisation, was die Grundannahmen, was die Vorstellung über Menschen, von Arbeit und von Zusammenarbeit, was die Wertevorstellungen sind. All das bestimmt das Handeln, das Verhalten.

Kultur ist sozusagen die gelebte Haltung, sind die tatsächlichen Werte, das tatsächliche Bild, das wir von Menschen haben.

Das ist in einer »New Work«-Organisation, im »neuen Arbeiten« eben anders als in der »alten Welt«. Und deshalb ist die Kultur dort auch eine andere. Eine offene und transparente, eine, die geprägt ist von einem ehrlichen und anständigen Miteinander, eine wertschätzende und respektvolle, gleichzeitig eine, die für Klarheit und Sicherheit sorgt. Sie entsteht, in dem diese Werte jeden Tag und vor allem von allen gleichermaßen gelebt, immer wieder beobachtet, reflektiert und weiter entwickelt werden.

Wie erleben Sie die Kultur in Ihrer Organisation, im Alltag? Welche Maßnahmen haben Sie erlebt, die wirklich dafür gesorgt haben, dass sich die Unternehmenskultur »zum Guten« verändert hat?

The logo for beck-shop.de features three orange circles of varying sizes arranged in a slight arc above the text.
beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

was das neue arbeiten ausmacht ...

Eine Organisation, ein Unternehmen muss sich an den Herausforderungen unserer Zeit wie Komplexität, Globalisierung, Technologisierung, Ökologie, aber auch an den veränderten soziologischen und demografischen Bedingungen orientieren, um zeitgemäß und zukunftsfähig zu sein und zu bleiben.

Dieses »neue Arbeiten«, das »New Work« zeigt sich nicht nur in der Organisationsstruktur, den Tools und Methoden, die genutzt werden, sondern vor allem und in erster Linie in ihrer Haltung. Es geht um Flexibilität, um Partizipation, um ein ewiges Lernen. Und vor allem um Verantwortlichkeit.

Hier kommt eine kleine Zusammenfassung zur »neuen Arbeit«:

organisationen sind...

... wie lebendige Wesen oder Organismen. Sehr eigen und feinsinnig, komplex und unberechenbar, manchmal auch zäh und robust. Alles ist mit allem verbunden. Sie existieren in Verbindung mit ihrem Außen, sind offene Systeme, bei denen es ein Kommen und Gehen gibt. Sie erhalten permanent Input und Energie und geben sie auch wieder ab.

Man muss lernen, sie wirklich zu verstehen, dann kann man sie gut gestalten und sogar verändern. Selbst im laufenden Betrieb müssen sie immer wieder neu reagieren können, gleichzeitig brauchen sie ein langfristiges Ziel und eine gute Mission. Man nennt das Ambidextrie, Beidhändigkeit. Dabei gibt es keine Blaupause, aber einen großen Fundus an Konzepten und jede Menge Vorbilder da draußen. Das Gute ist, dass man einfach machen kann. Wenn man den Rahmen und die Bedingungen klug setzt, achtsam und reflektiert ist, entwickelt sich der gewünschte Output und außerdem noch eine schöne Kultur. Was immer Organisationen tun und wie immer sie es tun: Sie tragen die Verantwortung dafür.