



## Ein neues Zusammenspiel für Führungskräfte und Mitarbeitende

Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und das Anforderungsprofil an Unternehmen, um für Arbeitnehmer attraktiv zu sein, bringen deutliche Veränderungen in der Arbeitswelt mit sich. Die Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden erhält einen anderen Stellenwert. Diesbezüglich wird dem Vertrauen und der Wertschätzung im Umgang mit Arbeitskollegen eine wichtige Bedeutung zukommen. von Britta Schaefer

**F**ührungsarbeit ist mit Spannung und Widersprüchen versehen, weil die gewachsenen Strukturen in den etablierten Unternehmen viele Ideen verhindern oder Betriebe noch nicht bereit sind, neue Wege zu gehen. Andererseits möchte nicht jeder Mitarbeitende mehr Verantwortung übernehmen oder die gewohnten routinierte Arbeitsabläufe verlassen.

Häufig fühlen sich Führungskräfte wegen Meetings und E-Mail-Flut, operativem Geschäft und den administrativen Abläufen nicht mehr in der Lage, sich genügend Zeit für die eigentliche Führung zu nehmen.

Die eigene Vorstellung von Führung in eine Passung mit vorhandenen internen Strukturen, Kultur und Strategie zu bringen, kann mit aussergewöhnlichen Herausforderungen einhergehen. Aus der Studie «Leadership Barometer 2019» einer schweizerischen Fachhochschule resultiert, dass in der Führung Vertrauen und Wertschätzung sehr wichtig sind, um für die Zukunft gerüstet zu sein.

### Vertrauen aufbauen und festigen

Vertrauen ist eine Triebfeder für eine tragfähige Zusammenarbeit, in der auch Fehler gemacht werden dürfen und ein



Wertschätzung und Respekt als wichtiges Führungsinstrument.

Bild zvg

persönlicher Austausch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter stattfinden kann. Vertrauen ist ein Gefühl, das wachsen muss. Es entsteht, wenn Mitarbeitende ihre Handlungsräume kennen, ihnen Wertschätzung und Respekt entgegengebracht werden und sie in ihrer

Position anerkannt und gemeinsame Werte gelebt werden. Ist Vertrauen vorhanden, können Ängste und Unsicherheiten besser adressiert und unterschiedliche Meinungen leichter benannt werden. Insgesamt kann auf unvorhergesehene Entwicklungen – wie sie häufig in einem

dynamischen Umfeld stattfinden – flexibler eingegangen werden.

### Verhalten und Reaktionen reflektieren

Um vertrauensvolle Beziehungen aufzubauen ist es bedeutsam, Entscheidungen bewusst zu treffen und die daraus resultierenden Konsequenzen zu tragen. Hierzu gehört auch zu reflektieren, welche Reaktion durch welches Verhalten hervorgerufen wird und welche eigenen Bedürfnisse dabei erfüllt werden. Manchmal sind es Bedürfnisse, wie Anerkennung oder das Kaschieren von Unsicherheiten, die handlungsleitend sind. Für Mitarbeitende ist es wichtig zu wissen, dass die Führungskraft hinter einem steht.

### Sich für neue Sichtweisen öffnen

Für eine vertrauensvolle und wertschätzende Zusammenarbeit reichen die klassischen Führungstools für die Problemlösungen von heute nicht mehr aus. «Um Wissen produktiv zu machen, müssen wir lernen, sowohl den Wald als auch den einzelnen Baum zu sehen. Wir müssen lernen, Zusammenhänge herzustellen», sagt der Ökonom und Pionier der modernen Managementlehre Peter Drucker. Sich für neue Sichtweisen öffnen, Bisher-

ges auf den Prüfstand zu stellen, eigene Grenzen auszuloten und neue Wege zu beschreiten ist für den Umgang mit einem dynamischen Umfeld wichtig. Die Mitarbeitenden für Veränderungen zu gewinnen und auf Augenhöhe miteinander neue Wege zu erarbeiten, braucht Zeit und Mut sowie die Bereitschaft, sich selber immer wieder auf den Prüfstand zu stellen.

Beziehungen, die auf Zahlen, Daten und Fakten beruhen, passen nicht mehr zu einem komplexen wirtschaftlichen Umfeld, das neue Lösungen in kürzeren Zeitintervallen fordert. Agilität in Organisationen wird als Lösungsbringer gesehen und setzt Vertrauen in die Belegschaft und eine wertschätzende Haltung voraus.

Ein professioneller Blick von aussen kann die Reflexionsarbeit von Personen in leitenden Funktionen unterstützen, ihre eigenen Ressourcen stärken und den Führungsradius erweitern.

■ **Britta Schaefer, dipl. Betriebswirtschaftlerin und Coach, ist Managing Partnerin bei Morgenthaler Consulting GmbH**  
[www.morgenthaler-consulting.ch](http://www.morgenthaler-consulting.ch)  
Telefon 081 325 32 59