



## Der Weg muss der Eigene sein

In einer Führungsrolle wird man fast täglich mit der Frage konfrontiert, wieviel Vorgaben man seinen Mitarbeitern machen oder ob man sie einfach machen lassen soll. Dabei ist den meisten Führungskräften klar: das richtige Maß liegt dazwischen. Trotzdem ist man schnell zu laissez-faire oder tyrannisch? Sein eigenes Maß zu finden ist dabei nicht leicht.

### Vorgaben versus Laissez-faire

Noch immer gibt es viele Führungskräfte die meinen, der große Vorteil an Vorgaben sei, dass die Arbeit damit so erledigt wird wie man es haben möchte. Doch weit gefehlt. Versuchen Sie mal jemandem vorzuschreiben was er tun soll – er wird es anders machen. Und zwar nicht aus böser Absicht. Aber er hat andere Erfahrungen, hat damit ein anderes Verständnis und somit kann es auch nur ein anderes Resultat ergeben. Nicht umsonst wendet unsere Gesellschaft daher viel Kraft und Geld auf, um bei wichtigen Regelungen, wie beispielsweise Gesetzen, Formulierungen zu finden die zumindest ein Großteil der Menschen gleich oder zumindest ähnlich versteht.

Doch wenn man einem anderen Menschen nicht vorschreiben kann wie er etwas tun soll, warum es dann dem Mitarbeiter nicht gleich überlassen wie er es macht. Laissez-faire nennt sich dieses andere Extrem. Nun, die Antwort ist einfach. Während wir bei strengen Vorgaben wenigstens noch ein Ergebnis bekommen bei dem die Richtung stimmt, erhalten wir beim Laissez-faire nicht einmal das. Zudem weist ein laissez-fairer Führungsstil immer auch auf eine schwache Führungspersönlichkeit hin – und das wollen Sie doch sicher nicht sein.

### Wertschätzender Austausch

Die Lösung klingt einfach – ist es aber nicht. Denn genau so, wie Antonie de Saint-Exupéry geschrieben hat: „...wenn du ein Schiff bauen willst ..., lehre die Männer die Sehnsucht nach dem Meer“, müssen wir Führungskräfte die Mitarbeiter für unsere Sichtweisen begeistern. Dies schaffen wir nur durch einen wertschätzenden offenen Austausch. Auf diese Weise können wir sie motivieren unsere Sichtweisen zu verstehen und sie für sich selbst anzunehmen. Dabei geht es nicht darum seine eigenen Sichtweisen zu rechtfertigen, sondern darum, sie gegenüber den Argumenten der Mitarbeiter bestehen lassen zu können. Sind Ihre Sichtweisen begründet passiert das auch. Und wenn nicht, kann man sie bei berechtigten Gegenargumenten auch mal entsprechend korrigieren. Nur Vorsicht – geschieht das zu oft, wirkt man wankelmütig. Dann tritt das Gegenteil



ein. Seien Sie sich immer bewusst: Wichtig ist nicht, welchen Weg Sie und Ihr Team gehen, wichtig ist, welches Ergebnis erreicht werden soll.

### **Leitlinien führen zu Professionalität**

Durch den Dialog über die Sichtweisen können daraus Leitlinien entstehen. An diesen können sich die Mitglieder des Teams zur Erfüllung ihrer Aufgaben orientieren. So können die Mitarbeiter eigenverantwortlich Ergebnisse erzielen, von denen sie wissen, dass sie dem Gewünschten entsprechen. Aber sie können dabei ihren eigenen Weg gehen.

Sie werden handlungsfähig, sie entwickeln mehr Sicherheit, die sich auch positiv auf Kunden und Geschäftspartner auswirkt. Und handlungsfähig zu sein gibt einem Mitarbeiter das Gefühl, einen wertvollen Beitrag zum Erfolg des Unternehmens zu leisten. Zusätzlich sorgt der offene Austausch, neben der Weiterentwicklung der Leitlinien, auch dafür, dass die Mitarbeiter sich gehört fühlen. Sie können etwas bewirken. Die meisten danken Ihnen das mit Motivation und Engagement. Und dann entsteht der schönste Nebeneffekt – die Reduktion von Fehlern, denn jeder gibt sein bestes.

Ich will ihnen aber trotz allem Positiven nicht verschweigen, dass der offene Austausch anstrengend und zeitaufwendig ist. Man sieht sich ständiger Kritik und Angriffen ausgesetzt und gerade uns fällt das nicht leicht. Versuchen Sie es nie persönlich zu nehmen. Denn das ist es in den seltensten Fällen. Es wird gute und schlechte Tage geben, und für jede menschliche Reaktion auch Verständnis. Nur – bleiben Sie im Dialog mit dem Blick auf das Ergebnis, egal wie anstrengend es wird.