

Kommunikation und Führungskultur im Wandel

Der Begriff der Wertschätzung der Beschäftigten durch die Führungskräfte erfährt derzeit eine hohe Beachtung. Das hat sowohl mit dem zunehmenden Fachkräftemangel, aber auch mit dem Wertewandel des Fachkräftenachwuchses und der jüngeren Führungskräfte zu tun.

Doch was ist eigentlich unter wertschätzender Kommunikation zu verstehen?
Kommunikation auf Augenhöhe und der respektvolle Austausch von Mensch zu Mensch. Die offene Kommunikation stützt sich nicht auf hierarchische Machtstrukturen, sondern bringt dem Anderen Akzeptanz und die Bereitschaft zu einem offenen Dialog entgegen.



Es ist nicht immer einfach, die richtigen Worte zu finden.

Akzeptanz – Respekt – Wertschätzung sind für Führungskräfte grundlegende persönliche Kompetenzen gegenüber allen Personen im Unternehmen. Die Kommunikation im Arbeitskontext kann wertschätzend und motivierend sein oder auch abwertend und demotivierend. Das ist z.B. der Fall, wenn Führungskräfte Beschäftigte vor anderen übermäßig kritisieren.

Es reicht nicht aus, als Führungskraft Gespräche nur bei negativen Vorkommnissen zu führen, wie z.B. Kritik bei Fehlern und schwachen Leistungen. Viele Beschäftigte vermissen Lob und Anerkennung für gute Arbeit, für großes Engagement und besondere Leistungen.

Viele Führungskräfte beschränken sich auf digitale Mitteilungen und online Meetings.

Die analoge Kommunikation mit den Beschäftigten wird von Führungskräften vernachlässigt. Persönliche Gespräche oder Teambesprechungen finden unter Zeitdruck statt oder werden oft verschoben. Ohne ein echtes Interesse an den Beschäftigten und eine wertschätzende Kommunikation entsteht keine emotionale Bindung an das Unternehmen.

Es ist hier nicht anders als im Privatleben: Menschen, die kein Interesse (mehr) an einer guten Beziehung haben, sprechen immer weniger miteinander.

Ist im Unternehmen eigentlich jede Art von Gespräch online möglich?

Fachlich sachliche Themen kann die Führungskraft problemlos in der virtuellen Welt führen. Sobald es sich um persönliche Themen handelt, sollte das Gespräch besser Face to Face, aber auf keinen Fall zwischen Tür und Angel geführt werden. Dazu zählen alle formalen Personal-gespräche, wie z.B. Feedbacks, Mitarbeiter-Entwicklungsgespräche sowie Konfliktgespräche jeglicher Art.

Warum es wichtig ist, sich bei bestimmten Themen persönlich zu treffen.

In Gesprächen mit MitarbeiterInnen kommt es darauf an, dass man die Menschen als solche wahrnimmt. Körpersprache, Gestik und Augenkontakt sind im direkten Gespräch viel leichter zu erkennen.

Im online-Format können die meisten Menschen nonverbale Signale nur eingeschränkt wahrnehmen. Hinzu kommt, dass die räumliche Distanz die Atmosphäre versachlicht. Die menschliche Interaktion fällt ein Stück weit weg. Bei allen Mitarbeitergesprächen ist die Beziehung zwischen den beteiligten Personen und die Atmosphäre aber sehr wichtig.

In vielen Unternehmen gibt es keine regelmäßige Besprechungs- und Feedback-Kultur. Dabei wird übersehen: Je besser die Kommunikation umso besser ist die Zusammenarbeit.

Ein zeitnahes und ausgewogenes Feedback hat die beste Wirkung. Lob oder Kritik verpuffen jedoch, wenn sie zeitlich nicht mehr mit dem zugrundeliegenden Anlass verbunden und besprochen werden können.

Kommunikation ist ein wichtiges Führungsinstrument.

Eine offene wertschätzende Kommunikation steht bei „New Work“ und beim kooperativen Führungsstil an oberster Stelle.

- Information und Kommunikation geben neuen Mitarbeitenden die notwendige Orientierung im Alltag z.B. über Strukturen, Rollen- und Aufgabenverteilung
- Informationen schaffen Klarheit über die Werte und Ziele des Unternehmens.
- Arbeitsbesprechungen und Feedbacks in Teams und Arbeitsbereichen sind wichtig für den Erhalt der Motivation, der Arbeitsqualität und der Arbeitszufriedenheit.
- Personalgespräche ermöglichen den Austausch zur individuellen Arbeitssituation sowie über Stärken, Schwächen und den Entwicklungschancen im Unternehmen.

- In den dazu gehörigen Zielvereinbarungen kann es auch um individuelle Lern-/Förderbedarfe, die passgenaue Weiterbildung oder um Entlastungsmöglichkeiten in besonderen Situationen gehen.

Moderne Führungskräfte verstehen sich als innovative Treiber und Unterstützer.

Der direkte, kontrollierende Führungsansatz ist bei zunehmend digitalen Arbeiten keine Option mehr. In immer komplexeren Arbeitszusammenhängen verändern sich die Führung und die Unternehmenskultur grundlegend. In dem Kontext wird oft der Begriff „New Work“ verwendet.

Zielgerichtete Kommunikation und agile Beteiligungsprozesse helfen maßgeblich dabei, die anstehenden Veränderungen im digitalen und ökologischen Wandel erfolgreich zu meistern.

Die Kontrolle über die Aufgabenverteilung und den gesamten Arbeitsprozess wird an die Teamleitung und die Beschäftigten der Arbeitsbereiche abgegeben. Führungskräfte fördern deswegen die Eigenständigkeit und Lösungskompetenzen, aber auch die Sozialkompetenzen sowie die Kollegialität in Teams und Projektgruppen.

Sie schaffen eine agile Unternehmenskultur, die großes Vertrauen in die Kompetenzen und Verantwortungsbereitschaft in die Beschäftigten setzt. Auf dem Weg wird das persönliche Engagement, die Bereitschaft zur Kooperation und sich gegenseitig zu unterstützen gestärkt. Dies wirkt sich positiv auf das Arbeitsklima und die persönliche Arbeitszufriedenheit aus.

Für den Aufbau einer agilen Arbeitskultur muss sich zuerst das „Mindset“ ändern.

Besonders in patriarchisch geprägten Strukturen wird die Umstellung der Unternehmenskultur nicht von allen Beschäftigten positiv aufgenommen. Wer viele Jahre nicht nach seiner Meinung und nach Vorschlägen zur Optimierung der Arbeitsorganisation gefragt wurde, wird sich mit Veränderungen der Unternehmenskultur eher schwertun.

Es darf keinesfalls vorausgesetzt werden, dass sich alle Personen bereitwillig auf eine offene Kommunikation, beteiligungsorientierte Zusammenarbeit und agile Prozesse einlassen.

Die Motivation und die Mitwirkungsbereitschaft der Fach/Führungskräfte sind zu wecken. Für Führungskräfte ist es gewöhnungsbedürftig, nicht nur Aufgaben und Verantwortung, sondern vermehrt Entscheidungskompetenzen an Teams oder Projektgruppen abzugeben.

Haben Sie Fragen zu den Themen Kommunikation und Führung oder zum Aufbau einer agilen beteiligungsorientierten Arbeitskultur?

Ursel Banken-Buderbach ist praxiserfahrene Expertin in den genannten Themenbereichen. Nehmen Sie einfach Kontakt auf.



ABASYS Unternehmensberatung

Köhlstr. 7 53125 Bonn 0228/ 944 994-20

kontakt@abasys.info www.abasys.info

ICH BIN PARTNER

**OFFENSIVE
MITTELSTAND**

Gemeinsam für gute Unternehmen