

LESEPROBE
(Seiten 3-5, 66-68)

GESUND FÜHREN

Das Handbuch
für schwierige Situationen

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Nur für gute Führungskräfte ...

*Und denen empfehle ich als Ergänzung:
www.gesund-fuehren-podcast.de – viel Spaß beim Hören!*

Impressum

© 2. Auflage, 2018 Anne Katrin Matyssek

Herstellung und Verlag: Books on Demand GmbH, Norderstedt

ISBN: 978-3-8391-4849-5

Inhaltsverzeichnis

Gesund führen – auch das noch?!	8
Gesund führen: Basiskompetenzen	15
Gesund führen bei schwierigen Mitarbeitern	26
<i>Gesund führen bei sogenannten „Minderleistern“</i>	27
<i>Gesund führen bei häufigen Kurzerkrankungen</i>	34
<i>Gesund führen bei psychisch erkrankten Beschäftigten</i>	38
<i>Gesund führen bei Sensibelchen, Primadonnen und & Co</i>	43
<i>Gesund führen bei älteren Beschäftigten</i>	48
<i>Gesund führen bei gegenseitiger Antipathie</i>	51
Gesund führen in schwierigen Teamkonstellationen	54
<i>Gesund führen im Team von Ex-Kollegen und -Kolleginnen</i>	56
<i>Gesund führen in Konflikten</i>	59
<i>Gesund führen nach einem traumatischen Ereignis</i>	63
<i>Gesund führen in einem aufmüpfigen Team</i>	66
<i>Gesund führen, wenn Beschäftigte überlastet sind</i>	69
<i>Gesund führen in Abteilungen mit hohem Krankenstand</i>	72
Gesund führen unter schwierigen Rahmenbedingungen	76
<i>Gesund führen, wenn die Schrauben angezogen werden</i>	77
<i>Gesund führen in Veränderungen</i>	80
<i>Gesund führen bei Entlassungen</i>	83
<i>Gesund führen unter einem ungesund führenden Chef</i>	87
<i>Gesund führen bei eigener Erkrankung</i>	91
<i>Gesund führen in digitalen Zeiten</i>	94
Gesund führen: Und was haben Sie davon?!	98
Anhang	99

Gesund führen in einem aufmüpfigen Team



Ein junger Vorgesetzter fragte im Seminar: „Ich hab meinen Leuten direkt am Anfang das Du angeboten. Das bereue ich jetzt. Neulich hat einer zu mir gesagt: ‚Du arschloch!‘ Das hätte der sich doch nie getraut, wenn wir uns noch siezen würden. Kann ich jetzt wieder zurück zum Sie?“

Dieser Fall – so naiv er mir damals vorkam – ist typisch für junge Führungskräfte. Sie möchten sich so schnell wie möglich heimisch fühlen in ihrem Team und signalisieren, dass sie „einer von den Guten“ sind. Und vor lauter Eifer verbrüdern sie sich schnell und sind dankbar, dass die Mitarbeiter so tun, als wären sie einer von ihnen. Wenn sie dann merken, dass sie nicht Ernst genommen werden, stellt sich eine Art Kater ein.

Das Du oder Sie spielt dabei keine Rolle. Ob man Ernst genommen wird, entscheidet sich an anderen Dingen. Zunächst einmal ist es völlig normal, dass ein Team, wenn es eine neue Führungskraft bekommt (insbesondere, wenn diese jung ist), seine Grenzen testet. Zumindest einzelne wollen den neuen Vorgesetzten „abklopfen“ – das geschieht nicht bewusst, aber es geschieht. Immer. Wie in der Affenhorde. Oder im Kindergarten. Besser also, Sie rechnen damit.

Gerade am Anfang sollten Sie es lieber darauf ankommen lassen, dass die Leute Sie unsympathisch finden, als dass Sie auf der Jagd nach Sympathien Zugeständnisse machen, die Sie später bereuen. Menschen merken sich nämlich „bei dem braucht man bloß quengeln, schon kippt der um“ – und wollen diese Strategie fortsetzen. Sie hat sich ja gelohnt. Und plötzlich haben Sie es mit lauter aufbegehrenden Leuten zu tun.

Und wenn das Team schon „aufmüpfig“ ist? Bitte nicht totschweigen! Sprechen Sie an, was Ihnen aufgefallen ist: dass es im Team grummelt. Am besten (mutigsten) in der Teamsitzung – das wirkt souverän – oder (falls Ihnen das zu heikel erscheint) eben zunächst in 4-Augen-Gesprächen. Fragen Sie, wie Ihr Gegenüber sich im Team fühlt und welche Verbesserungsvorschläge es gibt („ohne dass ich jetzt die Umsetzung garantieren kann – aber ich will wissen, was Sie sich wünschen“).

Offensives Ansprechen – auch der eigenen Gefühle („für mich ist das auch eine komische, ungewohnte Situation“) – wirkt oft entwaffnend. Damit rechnen Menschen nicht. Meistens werden, vom sozialen Bereich abgesehen, Konflikte und mangelndes Wohlbefinden totgeschwiegen.

Mit Ihren Fragen zeigen Sie: „Ich nehme Sie Ernst!“ Das wird meist mit Gleichem vergolten. Und Sie fordern auf, sich konkret Gedanken zu machen. Damit holen Sie Ihre Leute aus der weit verbreiteten General-Jammer-Haltung heraus. Bisweilen kommt es auch gut an, wenn man seinen Job zur Disposition stellt: „Ich muss das hier nicht machen. Sie können gern mit mir tauschen“ (ob das zu Ihnen passt, müssen Sie gucken).



Noch ein Spezialfall: Ein junger Chef klagte neulich: „Ich habe viele Ältere in meinem Team. Wenn ich die lobe, gucken die mich komisch an, als wollte ich die auf den Arm nehmen.“ Er wusste zwar, wie wichtig Wertschätzung auch und gerade für ältere Beschäftigte ist, aber er war der Meinung: Egal wie er es auch anpackte, er machte es falsch. Sein Lob schien nicht bei den Mitarbeitern anzukommen. Er fühlte sich mit seinen aner kennenden Äußerungen nicht Ernst genommen.

Sinnvoll ist hier, wie häufig in schwierigen Führungssituationen, die Arbeit zu delegieren. Heißt hier konkret: Den älteren Mitarbeiter fragen, wie er selber seine Leistung beurteilt. Und dann – niemand wird da prahlen! – die eher bescheidene Antwort des Beschäftigten lächelnd kommentieren („ja, soweit ich das beurteilen konnte, habe ich auch den Eindruck, das ist Ihnen super gelungen, weil ...“). Und dann kann man noch etwas hinterher schieben wie „Das ist schon sehr wertvoll, dass wir Menschen mit so unterschiedlichem Maß an Erfahrung im Team haben.“

SERVICE FÜR GANZ EILIGE: ZUSAMMENFASSUNG

- Dass Menschen Grenzen testen, ist normal.
- Am Anfang sollte man lieber ein paar Sympathien verspielen, als zu nachgiebig auftreten.
- Offenes Ansprechen von Unbehagen entwaffnet ebenso wie das Fragen nach konkreten Veränderungsvorschlägen.

Gesund führen in einem aufmüpfigen Team

Grenzen-Testen ist normal.
Das gibt's in der Affenhorde
genauso wie im Kindergarten
und im Betrieb.

NICHT TOTSCHWEIGEN / DARÜBER HINWEGGEHEN, sondern:

- Offenheit entwapfnet:
 - o eigenes Unbehagen ansprechen
 - o damit signalisieren: „ich nehme Sie Ernst“

- Mitarbeiter in die Verpflichtung holen:
 - o nach Verbesserungsvorschlägen fragen
= Mitarbeiter selber nachdenken lassen
 - o so viel wie möglich delegieren = Verantwortung übertragen, die das Verpflichtungsgefühl erhöht

 - o ggf. Führungsrolle zur Disposition stellen

notfalls Querulanten isolieren (aber vorher 3 Versuche,
um sie ins Boot zu holen)

was sonst noch hilft:

- Anerkennung, Wertschätzung, Dank ...
- damit leben, dass man nicht everybody's darling ist