

Kein Bock auf Hierarchie

Wie Unternehmen trotz „Great Resignation“, „Quiet Quitting“ und Fachkräftemangel Mitarbeiter gewinnen und begeistern können



Thomas Sajdak

Nicht nur jüngere, sondern auch ältere Mitarbeiter haben keinen Bock auf Hierarchie mehr. Eingeengt in überholten Führungsstrukturen, in denen „von oben“ vorgegeben wird, was „unten“ geschehen soll, kündigen sie und suchen sich lieber einen anderen Job. In Zeiten des demografisch bedingten Fachkräftemangels ist dies für viele Unternehmen fatal, zumal sie oft ohnehin schon lange Vakanzen und zu wenige Bewerber haben. – Thomas Sajdak gibt Hinweise, wie der Engpass gelöst werden kann.

Grundlegender Wandel des Arbeitsmarktes

Der Wind hat sich radikal gedreht: Konnten Unternehmen sich früher unter vielen Bewerbern die geeignetsten aussuchen, so müssen viele heute froh sein, wenn sich überhaupt jemand bewirbt. Hinzu kommt, dass etliche Mitarbeiter seit den Corona-Lockdowns und der Verlagerung der Arbeit ins Homeoffice ihre Einstellung zum Job verändert haben: Sie kündigen vielfach, wenn es nicht mehr nach ihren Wünschen läuft, 25 Prozent sogar ohne Aussicht auf einen neuen Job.

Die Wandlung des Arbeitsmarktes von einem Anbieter- zu einem Nachfragemarkt verlangt von den Unternehmen ein Umdenken. Denn jetzt sitzen die Arbeitnehmer – sowohl die Belegschaft als auch potenzielle Bewerber – am längeren Hebel und wissen ihren Vorteil zu nutzen. Sie beugen sich nicht mehr einfach fremden Erwartungen und treten selbstbewusster auf. Teilweise stellen sie Ansprüche, die vielen Arbeitgebern geradezu unerhört erscheinen.

Umdenken dringend notwendig:
Der Arbeitsmarkt wurde vom Anbieter- zum Nachfragemarkt.

Unternehmen brauchen mehr denn je überzeugende Antworten auf die Frage, warum Menschen sich bei ihnen bewerben und arbeiten sollen. Aus vielen Gesprächen weiß ich, dass sie sich damit schwertun und an mehr oder weniger geeigneten Lösungen versuchen. Manche fangen an, ihre Organigramme umzukrempeln, um die unbeliebten Hierarchien flacher zu machen. Andere befassen sich mit Führungstheorien, weil sie glauben, es gäbe ein „Supergeheimnis der Führung“, den „idealen“ Führungsstil oder irgendwelche „Tricks und Kniffe“, um Mitarbeiter bei der Stange zu halten. Weitere Unternehmen versuchen es mit äußeren Anreizen.

Geschäftsführer und Führungskräfte fragen mich oft: „Wir stellen täglich frisches Obst auf den Tisch, wir haben tolle Kaffeemaschinen angeschafft, Tischtennisplatten aufgestellt und Erholungsräume eingerichtet usw. – aber es verändert sich nichts. Herr Sajdak, was sollen wir denn noch tun, um die Mitarbeiter endlich zu motivieren?“

Die einzige Antwort, die ich als externer Trainer geben kann, lautet: „Haben Sie eigentlich schon die Mitarbeiter selbst gefragt, was sie haben möchten?“ Fast immer höre ich ein verlegenes Nein. Das ist symptomatisch für die derzeitige Lage: Viel zu lange, schon seit Jahrzehnten, wird „über“ die Mitarbeiter gesprochen statt „mit“ ihnen. Führen heißt auch heute noch oft: Anweisungen geben und diktieren, anstatt gemeinsam mit den Mitarbeiter etwas zu erarbeiten. Das Problem liegt in einem veralteten Führungsverständnis.

Mitarbeiter wollen ihre Stärken einbringen und sich weiterentwickeln

„Großer Geist, bewahre mich davor, über einen Menschen zu urteilen, ehe ich nicht eine Meile in seinen Mokassins gelaufen bin“, sagt eine alte Weisheit der Apachen. In der Tat ist es immer von Vorteil, die Situation aus der Sicht der Zielgruppe – in diesem Fall der Arbeitnehmer – zu sehen, bevor man irgendwelche „Maßnahmen“ ergreift, die womöglich an den Bedürfnissen vorbeigehen und wirkungslos bleiben.

Was wollen und erwarten die Mitarbeiter heute von den Unternehmen, genauer gesagt: von deren Führungskräften, speziell ihren Vorgesetzten? Etliche Befragungen kommen zu ähnlichen Ergebnissen:

- Sie wollen ihre Stärken einbringen und Chancen zur Weiterentwicklung haben.
- Sie wollen Chefs, die sie ernst nehmen können, die klare Entscheidungen treffen und ein Vorbild für sie sind.
- Sie möchten nicht in Unternehmen arbeiten, in denen „nur ge- ▶

labert, aber nichts mehr entscheiden“ wird.

- Sie möchten Tätigkeiten ausüben, die sie als sinnerfüllt erleben.
- Oftmals wollen sie heute auch eine dauerhaft flexible Gestaltung von Arbeitsort und -zeit.

Die Aussagen lassen erahnen, wie viel unerschlossenes Potenzial an Kreativität und Bereitschaft zur Mitgestaltung hier in vielen Unternehmen schlummert, so dass die Mitarbeiter zum Quiet Quitting, zum „Dienst nach Vorschrift“, übergehen, also nur noch das Nötigste tun und sich darüber hinaus nicht mehr engagieren.

Wandel zur dialogorientierten Führungs- und Gesprächskultur

Hierarchien wird es immer geben, man kann sie nicht völlig abschaffen, denn irgendwer muss immer „das Sagen“ haben. Aber die kommunikativen und informativen „Einbahnstraßen“ von oben nach unten lassen sich verändern – ebenso wie die Führungs- und Unternehmenskultur. Ein Kulturwandel lohnt sich: Studien zeigen, dass Unternehmen, in denen

Wertschätzung und eine dialogorientierte Kommunikation vorherrschen, sich insgesamt besser entwickeln als andere. Sie wachsen stärker und erwirtschaften höhere Gewinne.

Die Grundlage einer funktionierenden Führungskultur, der „Schmierstoff“ im sozialen Miteinander, liegt im Vertrauen. Die Probleme der Unternehmen resultieren oft nicht aus unzureichenden Prozessen oder Strukturen, sondern aus fehlendem Vertrauen und fehlenden Beziehungen.

Einige wesentliche Elemente des Wandels zu einer Kultur, die die Mitarbeiter stärker miteinbezieht, sind:

- eine adäquate innere Haltung der Führungskräfte – das richtige „Mindset“
- eine Gesprächskultur, die darauf basiert, Mitarbeiter kontinuierlich in die Lösungsfindung einzubeziehen, ihre Meinung und ihre Vorschläge einzuholen und
- Boreout zu vermeiden.

Meiner Beobachtung nach machen es sich Vorgesetzte oft unnötig schwer,

indem sie „Superman“ sein wollen. Superman weiß alles, kann alles und macht keine Fehler. Das führt dazu, dass Mitarbeiter oft nicht nach ihrer Meinung gefragt, sondern zu „Befehlsempfängern“ werden. Geht es dann um neue, kreative Problemlösungen, bleibt die Führungskraft auf ihr eigenes Know-how begrenzt, weil es ihr nicht gelingt, das Wissen der Mitarbeiter anzuzapfen.

Für viele Führungskräfte wäre es schon eine Entlastung, die Superman-Rolle loszulassen.

Für viele Führungskräfte wäre es schon eine Entlastung, die Superman-Rolle loszulassen. Ohnehin sind die Arbeitsgebiete heute zu komplex, als dass ein Chef die Bereiche aller Team-Mitglieder überblicken und „alles (besser) wissen“ könnte. Stattdessen sollte er sich mit dem grundlegenden Miteinander beschäftigen und fragen: Wie wirke ich als Führungskraft auf mein Umfeld und mein Umfeld auf mich? Bin ich klar in der Kommunikation? Kann ich die Mitarbeiter mitziehen?



Führungskräfte sollten den Mut haben, sich täglich zu blamieren.



Den Mitarbeiter Held sein lassen.

Eine Führungskraft, die ein offenes Ohr für ihr Team hat, der die Mitarbeiter von sich aus vertrauen und ihr folgen, strahlt eine natürliche Autorität aus. Sie schafft ein produktives harmonisches Umfeld und kann das Beste aus den Mitarbeitern heraus-holen.

Führungskräften empfehle ich gerne: „Blamiere dich täglich“. Die Angst sich zu blamieren, ist einer der größten Hemmfaktoren. Es braucht Mut – Mut zuzugeben, wenn man als Chef nicht mehr weiter weiß; Mut, die Mitarbeiter um Hilfe zu bitten; Mut, Fehler einzugestehen, anstatt sie unter den Teppich zu kehren, und Mut, unkonventionell etwas Neues auszuprobieren auf die Gefahr hin, dass es floppt.

Die Kunst, Fragen zu stellen

Der konstruktive und vertrauensvolle Umgang mit den Mitarbeitern ist nicht zuletzt eine Frage der Gesprächskultur. Sieht man jedes Gespräch als menschliche Begegnung an, in der es nicht nur um einen fachlichen Austausch geht, so bietet es die Chance, Vertrauen aufzubauen. Eines der meistunterschätzten kommunikativen Werkzeuge ist es, Fragen zu stellen, und zwar solche, die ein ehrliches Interesse an den Antworten des Gegenübers signalisieren.

Die wichtigste Frage der Führungskraft im Gespräch mit den Mitarbeitern lautet: „Was schlagen Sie vor?“ Damit hat das Gegenüber eine Chance, seine Kreativität, seine Erfahrung und seine Lösungsansätze einzubringen – und wir als Führungskräfte sind nicht länger auf unsere eigenen Kenntnisse angewiesen. Die zweitwichtigste Frage lautet: „Und was

noch?“ Sie dient dazu, durch Wiederholung noch mehr Lösungen ans Licht zu befördern, und beugt der Tendenz vor, sich mit der erstbesten Antwort zufrieden zu geben oder diese sofort zu kritisieren.

Alle reden vom Burnout, doch meiner Ansicht nach wird Boreout – permanente Unterforderung und Langeweile im Job – massiv unterschätzt. Monotonie, sinnlose, sich ständig wiederholende Aufgaben, fehlende Weiterentwicklung und als inhaltsleer empfundene Meetings tragen zum „Quiet Quitting“ wie auch zur Kündigungsbereitschaft vieler Mitarbeiter bei. Unser Geist ist wie ein Muskel und muss wie jeder Muskel trainiert werden. Chronische Unterforderung führt dazu, dass unser Geist verkümmert und sich mit immer weniger Leistung zufrieden gibt.

Der Boreout – also die permanente Unterforderung und Langeweile im Job – wird massiv unterschätzt.

Hier sind wir als Führungskräfte ebenfalls gefordert: Auch im Kleinen können wir für Abwechslung sorgen, selbst wenn gewisse langweilige Aufgaben einfach erledigt werden müssen. Statt auf das Was können wir uns auf das Wie konzentrieren, indem wir im Alltag eine neue Sichtweise einnehmen. Wie wäre es zum Beispiel, die „Mittagspause“ zum „Miniurlaub“ zu erklären und dadurch einmal neue Erfahrungen zu gewinnen?

In die so unbeliebten Meetings lässt sich Abwechslung bringen, indem sie mal nicht von der Führungskraft, sondern von einem Mitarbeiter geleitet werden, so dass der Chef inmitten der anderen Teilnehmer eine neue

Perspektive gewinnt. Oder indem die Führungskraft das Meeting mit einer Präsentationsübung beginnt: Jeder präsentiert drei Minuten lang, was ihm in der letzten Woche besonders gut gelungen ist. Das hebt nicht nur die Stimmung, sondern stärkt die Erfolgserlebnisse im ganzen Team, wenn auch die Kollegen daran teilhaben. So bekommen die Mitarbeiter die Chance, „Held“ zu sein und für ihre Leistungen anerkannt zu werden – ein sehr wichtiger Faktor in einer Kultur der Wertschätzung.

Sie mögen einwenden: „Das habe ich alles schon mal irgendwo gehört.“ Richtig! Aber Hand aufs Herz: Wie oft und wie intensiv wird es in Ihrem Unternehmen von den Führungskräften praktiziert? Ein zuverlässiger Seismograph dafür ist Ihre Fluktuationsrate und die Anzahl der Bewerber auf Ihre vakanten Stellen. ■

Weitere Infos: sajdaktraining.de

