

UNTER 4 AUGEN

Ich bin seit einem Jahr Gruppenleiterin und erlebe immer wieder, dass meine Leute nicht das befolgen, was ich mit ihnen bespreche. Das ärgert mich, und dieser Ärger beeinflusst zunehmend die Gespräche mit meinen Mitarbeitenden. Wie kann die Zusammenarbeit produktiv werden?

Coachin Petra Pandur antwortet: Die geschilderte Situation teilen Sie mit anderen Führungskräften. Aus dem beschriebenen Ärger entsteht dann oft der Eindruck, dass man nur noch mit Druck weiterkommt. Das wäre jedoch keine gute Basis für eine vertrauensvolle Arbeitsatmosphäre.

Dass Ihre Leute „ihr eigenes Ding machen“, kann individuell unterschiedliche Gründe haben. Möglicherweise werden Sie noch nicht von allen als Autorität anerkannt. Strukturelle und kulturelle Gegebenheiten in der Institution können Gründe dafür sein, dass Sie sich als neue Führungskraft erst einmal behaupten müssen. Manche Mitarbeitenden sind vielleicht schon viele Jahre in der Abteilung tätig und wurden für andere zur Anlaufstelle für projektspezifische Angelegenheiten. Dies kann zu Autoritätskonflikten führen. Hier hilft eine Klärung der Rollen aller Beteiligten und der damit verbundenen Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Erwartungen. Wertschätzen Sie Mitarbeitende, die Eigeninitiative zeigen, und lenken Sie das Engagement im Interesse aller.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist, dass Mitarbeitende die Möglichkeit haben, selbstbestimmt zu arbeiten. Das hat einen großen Einfluss auf die Erledigung von Aufgaben. Selbstbestimmtes Arbeiten beinhaltet, dass die Mitarbeitenden mitentscheiden können, wie und wann eine Aufgabe am besten in ihre Arbeitsabläufe passt. Auch das Warum ist wichtig. Wird der Kontext einer Aufgabe ausreichend kommuniziert, wird sie in der Regel auch dann erledigt, wenn sie als belastend empfunden wird.

Ein oft unterschätzter Grund für die Nicht-Erfüllung einer Aufgabe sind zudem unerkannte Hindernisse für die betroffene Person. Besitzt diese die nötigen Ressourcen, zum Beispiel Fachkenntnis und/oder Zugang zu den Arbeitsmitteln, um die Aufgabe zu erledigen? Manchmal sind es Kleinigkeiten, die uns von einer Aufgabe abhalten, und wir scheuen uns davor, sie anzusprechen, um vor Vorgesetzten nicht als inkompetent dazustehen. Achten Sie in diesem Sinne auch auf eine realistische Frist für die Erledigung und beziehen Sie die Mitarbeitenden in die Zeitplanung mit ein. Besprechen Sie mit ihnen, wo innerhalb von klar abgegrenzten Zeiträumen die jeweiligen Prioritäten liegen, denn dies ist für Mitarbeitende manchmal schwierig zu entscheiden und führt im ungünstigsten Fall dazu, dass Projekte ins Stocken geraten. Halten Sie das Besprochene schriftlich fest, sodass beim nächsten Treffen alle Beteiligten darauf Bezug nehmen können.

Falls eine Anweisung nicht ausgeführt wurde, fragen Sie nach: Woran lag es? Welche Unterstützung bräuchte die Person? Wie kann die Aufgabe bis zum nächsten Termin erledigt werden? Bei diesem Gespräch stehen die Fakten im Fokus. Gleichzeitig müssen Sie auf mögliche Konsequenzen des Verhaltens hinweisen. Wenn es keinen triftigen Grund dafür gibt, weshalb eine Aufgabe nicht erledigt wurde, dann hat das situationsangepasste Konsequenzen zur Folge. Wenn die Aufgabe erledigt wurde, ist eine ehrlich gemeinte Wertschätzung das Beste, was Sie Ihren Mitarbeitenden entgegenbringen können. //



Foto: privat

DR. PETRA PANDUR

arbeitet seit sieben Jahren als Coachin und Trainerin im Hochschulbereich. Zu ihren Schwerpunkten gehören Führung und Karriereentwicklung. Als Biologin war sie Gruppenleiterin in den Lebenswissenschaften. Sie ist Mitglied im Coachingnetz Wissenschaft, das Partner der DUZ ist

www.akademikercoach.de

www.coachingnetz-wissenschaft.de
