

Was Führungskräfte von ihr

**Was erwartet ein Arbeitgeber von seinen Arbeitnehmern?
Um es gleich vorweg zu sagen: die Begriffe sind gar nicht mehr zeitgemäß.
Wird denn heute noch Arbeit „gegeben“ und „genommen“?
Noch schlimmer sind Ausdrücke wie Vorgesetzter und Untergebener.**

Wie sieht die heutige Arbeitswelt aus?

Unternehmen - ob groß oder klein - sind flexibel auf den Markt zugeschnitten und müssen sich ständig den neuen Herausforderungen anpassen. Die Abläufe in den Unternehmen werden durch Computereinsatz und Maschinen stark vorgegeben. Moderne Computer-Software sorgt dafür, dass alle Mitarbeiter gleichzeitig über das notwendige Wissen für ihre Arbeit verfügen. Es gibt immer weniger Informations-Hierarchie (Rangfolge). Im Gegenteil, die Sachbearbeiter wissen oft mehr als ihre Führungskräfte. Nicht die hierarchische Stufe entscheidet über das Wohl und Wehe von Arbeitsplätzen, sondern wie gut oder schlecht das Unternehmen im Markt ist. Deshalb sprechen wir heute von Führungskräften und Mitarbeitern.

Mehr Eigenverantwortung

Noch etwas ist anders geworden: Immer weniger Menschen schaffen mit immer mehr Verantwortung immer mehr. Waren früher z.B. 30 Mitarbeiter an der Fertigung eines Produktes beteiligt, so sind es heute vielleicht zwei, aber unterstützt durch eine Maschinenanlage, die mehrere Millionen Euro kostet. Die gestiegene Eigenverantwortung des Mitarbeiters und das höhere Fachwissen erfordern längere Aus- und Weiterbildungs- und Erfahrungszeiten. Dadurch steigt der Wert des Mitarbeiters für das Unternehmen enorm.

Und noch etwas vorab: Es

gibt weder ideale Mitarbeiter noch ideale Führungskräfte. Ich möchte sogar sagen, es gibt keine schlechten Mitarbeiter, nur falsche Einsatzorte für sie.

Erwartungen

Und nun zu der eigentlichen Frage „Was erwartet der Chef - die Führungskraft - von seinem Mitarbeiter?“ Man könnte auch fragen „Wie wird der Mitarbeiter für das Unternehmen und damit auch für seinen Chef am wertvollsten?“

1. Sachliche Erwartungen

In der Erledigung seiner Aufgabe soll der Mitarbeiter schnell, ausdauernd und zuverlässig sein. Das Ergebnis seiner Arbeit soll zum richtigen Zeitpunkt und in guter Qualität vorliegen.

2. Erwartungen, die über seine Aufgabe hinausgehen

Ein Mitarbeiter ist dann besonders wertvoll, wenn er mitdenkt, kreativ ist, Vorschläge zur Verbesserung der Qualität oder Senkung der Kosten einbringt.

3. Erwartungen im Miteinander

Kaum jemand arbeitet ganz für sich allein. Meist wird im Team geschafft. Viele Aufgaben stehen im Zusammenhang mit anderen Menschen, und da erwartet die Führungskraft die ganz allgemeinen Tugenden:

- Zuverlässigkeit
- Ehrlichkeit
- Offenheit
- Fleiß
- Ehrgeiz
- Engagement
- Begeisterung für die Aufgabe



Andere Tugenden werden ebenfalls erwartet, über die jedoch wenig gesprochen wird:

- Offenheit im Austausch untereinander
- Zivilcourage, die Dinge beim Namen zu nennen
- Einfühlungsvermögen in die Situation anderer

Der Christ als Chef

Eine ganz andere Frage ist: Sind die Anforderungen christlicher Führungskräfte an ihre Mitarbeiter anders als die ihrer nicht christlichen Kollegen?

Diese Frage kann man nur so beantworten, dass von der

en Mitarbeitern erwarten



Sache her die gleichen Erwartungen bestehen. Und doch gibt es einen kleinen Unterschied, der sehr wesentlich ist: Führungskräfte, die von einem christlichen Menschenbild geprägt sind, begegnen ihren Mitarbeitern etwas anders. Sie erwarten nämlich nicht nur die Ablieferung von Arbeitsleistung. Sie sehen auch den Menschen als Person und Persönlichkeit. Allgemein wird in diesem Zusammenhang von „Humankapital“ gesprochen. Das zwischenmenschliche Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ist oft sehr entscheidend für die tatsächliche Leistung des Mitarbeiters und des

Teams. Wenn es die Aufgabe der Führungskraft ist, ihre Mitarbeiter zu höchster Leistung zu bringen, schafft sie es nur, wenn sie sich um ihre „Menschen“ kümmert. Soweit das allgemeine Verständnis. Die christliche Führungskraft weiß darüber hinaus, dass jeder Mensch schlussendlich als Person und mit seinem Leben vor Gott steht. Auch der Chef ist letztlich seinem „Chef im Himmel“ verantwortlich. Dieses Verständnis bringt eine sehr viel bessere Qualität in die Beziehung.

Christen als Mitarbeiter

Eine weitere Frage drängt sich auf: Hat ein christlicher Chef seinen christlichen Mitarbeitern gegenüber andere Erwartungen als gegenüber nicht christlichen Kollegen? Sachlich gesehen nicht. Denn die Führungskraft ist verpflichtet, die Mitarbeiter gerecht - also ihrer Leistungsfähigkeit entsprechend - einzusetzen. „Vetternwirtschaft“, auch christliche Vetternwirtschaft ist da nicht angebracht. Und doch - so meine ich - darf der christliche Chef seinem christlichen Mitarbeiter etwas mehr abverlangen und auch geben. Denn beide stehen in der Verantwortung des gemeinsamen Herrn Jesus Christus. Und deshalb darf es im Umgang doch ein Stück mehr Offenheit, Zutrauen und Vertrauen auf der einen und Vergebungsbereitschaft auf der anderen Seite geben.

Viel hängt vom Chef ab

Ob ein Mitarbeiter die Anforderungen und Erwartungen seines Chefs erfüllt, hängt natürlich nicht nur von ihm selbst, sondern auch von seinem Chef ab. Vielleicht sogar mehr vom Chef als vom Mitarbeiter. Denn Erwartungen

kann jemand nur erfüllen, wenn er sie kennt und versteht. Und das liegt sehr an dem, der diese Erwartungen äußert. Viele Leistungsdefizite entstehen durch Missverständnisse, ausgelöst durch Chefs. Bevor also eine Führungskraft überlegt, welche Anforderungen an ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu stellen sind, wird sie sich sehr wohl überlegen müssen, wie diese formuliert und verständlich zum Ausdruck gebracht werden.

Flucht vor der Verantwortung

Leider - so habe ich den Eindruck - gibt es immer weniger junge Männer und Frauen, die bereit sind, Führungsverantwortung zu übernehmen. Das gilt auch vor allem für gläubige Christen. Entschuldigung wird dann auf die vielen Aufgaben in Gemeinde und Familie hingewiesen. Ich möchte sagen: Es ist eine schöne Aufgabe, in Unternehmen und Verwaltungen Verantwortung zu übernehmen. Es kann große Freude bereiten, Menschen zu führen, Dinge in unserer Welt im positiven Sinne in Bewegung zu bringen und obendrein ist es eine ausgezeichnete Chance, als Christen die von Jesus gewollte „Salzfunktion“ in unserer Welt wahrzunehmen.

Jochen Loh

Veranstaltungshinweis:

Vom 16. bis 18. Januar 2003 findet in Hannover der 3. Kongress christlicher Führungskräfte statt. Veranstalter: idea.

Aktuelle Informationen finden Sie im Internet unter der Adresse: www.christlicherkongress.de