

## Führung als Teamwork: Wie Mitarbeiter die Zusammenarbeit mitprägen

**Gerade in Zeiten, in denen der Ruf nach Eigenverantwortung immer lauter wird, müssen Mitarbeiter aktiv Verantwortung übernehmen – nicht nur für ihre Aufgaben, sondern auch für die Qualität der Zusammenarbeit. Das bedeutet ein Umdenken für beide Seiten.**

Eine gute Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitern ist maßgeblich für die Bindung der Mitarbeiter an ihr Unternehmen. Ist sie schlecht, kann das oft auch ein noch so attraktives Unternehmen nicht ausgleichen. Wie Niels Van Quaquebeke, Sebastian Zenker und Tilman Eckloff in ihrer Studie (2009) herausfanden, ist eine respektvoll führende Führungskraft den Arbeitnehmern wichtiger als Geld. Weitere Studien aus der Führungsforschung belegen eine direkte Auswirkung des Verhaltens der Führungskraft auf Zufriedenheit, Commitment und Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen. Die Anforderungen an Führungskräfte sind so vielfältig wie die von ihnen Geführten. Manche Mitarbeiter wollen Freiheit, manche genaue Vorgaben. Manchen ist ein enges kollegiales, fast schon freundschaftliches Verhältnis wichtiger, manchen ihre Privatsphäre. Manche wollen viele Informationen, manche wollen nur das Nötigste wissen. Das alles sollen Führungskräfte leisten – für jeden individuell und zur richtigen Zeit. Dafür absolvieren sie Trainings, Schulungen, Weiterbildungen, Selbsterfahrungskurse, entwickeln Leitlinien und lassen 360-Grad-Feedbacks über sich ergehen. Die Annahme dahinter: Eine gelingende Führungsbeziehung ist Bringschuld der Führungskräfte.

### Mitarbeiter als aktive Gestalter

Dabei wird vergessen, dass zwischenmenschliche Beziehungen nie einseitig sind. Mitarbeiter gestalten die Führungsbeziehung mit – bewusst oder unbewusst. Murren sie bei unklaren Anweisungen, oder fragen sie nach? Beklagen sie fehlendes Feedback, oder fordern sie es ein? Ärgern sie sich über mangelnde Informationen, oder holen sie sie sich? Jammern sie hinter dem Rücken ihrer Führungskraft über deren Mikromanagement, oder stellen sie klar, wo sie sich mehr Eigenverantwortung wünschen? Indem Mitarbeiter ihre Bedürfnisse äußern, Feedback geben und die Führungskraft aktiv unterstützen, prägen sie die Zusammenarbeit. So erhöhen sie die Wahrscheinlichkeit, dass sich der oder die Vorgesetzte ihnen gegenüber so verhält, wie sie es brauchen, um gut zu arbeiten und motiviert zu bleiben.

Wenn unzufriedene Mitarbeiter sich resigniert in eine passive Konsumentenhaltung begeben, ist die Wahrscheinlichkeit gering, dass sich das Verhalten der Führungskraft verändert. Dennoch hinkt unser durch klassische Hierarchien geprägtes Führungsverständnis dem Ideal der Beidseitigkeit häufig hinterher. Die Praxis zeigt, dass viele Führungskräfte kaum Feedback von ihren Mitarbeitern bekommen. Einerseits fordern sie es nicht ein, andererseits trauen sich viele Mitarbeiter nicht oder kommen nicht auf die Idee, Feedback „nach oben“ zu geben. Auch aus der Erhebung zum Gallup Engagement Index 2016 ging hervor, dass über ein Drittel der Mitarbeiter schwere Bedenken gegenüber der Führungskraft nicht äußern. Auch positives Feedback erfolgt so gut wie nie, fühlt sich für viele anbiedernd oder unangemessen an. So gehen Führungskräften wertvolle Hinweise verloren, wo ihre Stärken liegen und was sie besser machen können. Die Folge: Selbst- und Fremdbild der Führungsleistung klaffen oft meilenweit auseinander oder, wie die Zeitschrift „Wirtschaftswoche“ es betitelte: „Manager halten sich für toller, als sie sind.“

### Motivieren statt bedrohen

Um diese Lücke zu schließen, haben sich verschiedenste Formen anonymen Feedbacks etabliert, in denen Mitar-

*Dr. Christina Mölders,  
Diplom-Psychologin,  
Unternehmensberaterin bei  
Company Companions in Hamburg,  
moelders@companycompanions.com*



*Dr. Catharina Vogt,  
Diplom-Psychologin,  
wissenschaftliche Mitarbeiterin an  
der Deutschen Hochschule der Polizei  
in Münster,  
catharina.vogt@dhpol.de*



beiter die Führungsleistung ihrer Vorgesetzten bewerten. So sinnvoll das ist, um die Hemmschwelle zum Feedbackgeben zu senken, die Umsetzung ist häufig fragwürdig. Werden nur anonym Zahlenwerte vergeben und Mittelwerte zurückgemeldet, bekommt die Führungskraft zwar ein Bild vom Status quo, aber keine konkreten Ansätze zur Verbesserung oder positive Rückmeldungen zu Verhaltensweisen. Mitarbeiter erhalten zwar die Macht der Bewertung, nicht aber Verantwortung für die Gestaltung des zukünftigen Zustandes. Ein Kreuz in einem Kästchen lässt noch keinen Schluss auf das Was und Wie der Veränderung zu. Geben Mitarbeiter anonymes, rein quantitatives kritisches Feedback, ohne Hinweise auf Auswege oder konkrete Verbesserungsmöglichkeiten, gefährdet das potenziell den Selbstwert der Führungskräfte. Sie fühlen sich infrage gestellt, in ihrer Anstrengung verkannt, angegriffen und sind mit der Interpretation womöglich alleingelassen. Darauf folgen eher Abwehr und Demotivation als der Wille, etwas am eigenen Verhalten zu verändern, wie Norbert K. Semmer und Nicola Jacobshagen (2010) in ihrer Veröffentlichung „Feedback im Arbeitsleben“ herausarbeiten. Genauso ist positives Feedback in Form hoher Zahlenwerte nett, aber wenig spezifisch und hilfreich im Hinblick auf zukünftiges Verhalten. Wünschenswert ist eine Konkretisierung, was genau die Stärken der Führungskraft sind und was genau sich die Mitarbeiter anders wünschen. So erhalten Vorgesetzte die Chance zu lernen, und Mitarbeiter übernehmen Mit-Verantwortung für die Weiterentwicklung der Führungskraft. Für ein nutzbares, verantwortungsvolles Feedback sind offene Fragen (zu positiven wie negativen Verhaltensweisen) unabdingbar, selbst wenn das mehr Anstrengung für die Mitarbeiter bedeutet. Die Erfahrung zeigt, dass viele das nutzen, um ihre Bewertung zu konkretisieren – positiv wie negativ.

### Mitverantwortung der Mitarbeiter

Bei allem Wert, den ein solch konstruktiv erfragtes Feedback haben kann, suggeriert

es den Mitarbeitern dennoch wieder eine Bringschuld der Führungskräfte: „Ich habe mein Feedback abgegeben. Jetzt verändere dich.“ Dabei wird es danach erst spannend: Findet die Führungskraft die richtigen Wege, ihr Verhalten zu verändern? Hat sie die Wünsche der Mitarbeiter verstanden? Was kann sie umsetzen? Hier ist umso mehr die Unterstützung der Mitarbeiter gefragt. Sie kann bereits im Feedbackprozess angeregt werden, wie etwa durch die Frage: „Was werden Sie in den nächsten zwölf Monaten konkret tun, um Ihre Führungskraft zu unterstützen?“ So wird bereits im Moment des Feedbackgebens deutlich gemacht, dass auch die Mitarbeiter ihren Anteil am Erfolg der Führungskraft haben. Umgekehrt erhalten die Führungskräfte eine Zusage der Mitarbeiter, dass diese ihnen im Entwicklungsprozess zur Seite stehen.

Dabei sind viele (wenngleich nicht alle) Mitarbeiter umsichtig und kreativ, wenn es darum geht, Unterstützungsmöglichkeiten in Richtung ihrer Führungskraft zu identifizieren. Im Zuge eines Feedbackprozesses haben die Autorinnen über 1 500 Mitarbeiter mittelständischer Unternehmen danach gefragt und eine Zufallsstichprobe von 150 Mitarbeitern qualitativ ausgewertet. Dabei zeichnen sich vier Bereiche ab, in denen Mitarbeiter Unterstützungsmöglichkeiten sehen:

- **In Führungsaufgaben unterstützen** Mitarbeiter wollen als Multiplikatoren die Ziele und Vorgaben der Führungskräfte unterstützen und umsetzen. Sie sehen sich beteiligt an der Bewältigung von Aufgaben, indem sie den Führungskräften ihre Hilfe anbieten, ihnen den Rücken freihalten und Probleme offen ansprechen. Außerdem wollen sie sie im Tagesgeschäft unterstützen, an Termine erinnern, sie besser informieren und vorbereitet und mit Lösungsvorschlägen in Besprechungen gehen.
- **Kommunikation und Zusammenarbeit verbessern** Mitarbeiter sehen Einflussmöglichkeiten darin, verstärkt in der täglichen Zusammenarbeit mit ih-

ren Führungskräften zu sprechen. Dazu gehört, für die eigenen Bedürfnisse einzustehen und bestimmtes Führungsverhalten einzufordern – zum Beispiel offenes Feedback, zeitnahe Entscheidungen, regelmäßige Informationen oder Gespräche über Entwicklungsmöglichkeiten. Sie möchten sich darüber hinaus dafür einsetzen, die Zusammenarbeit innerhalb ihres Teams und mit anderen Mitgliedern der Organisation zu verbessern und Konflikte eigenständig anzusprechen.

- **Veränderungen mittragen** Mitarbeiter sind die zentrale Stellgröße, um Veränderungen wirksam in Unternehmen zu bringen. Erst wenn sie Veränderungsvorhaben unterstützen und Kollegen mitnehmen, die skeptisch oder hilflos sind, können diese gelingen. Darüber hinaus haben sie durch ihr Tagesgeschäft die nötigen Einsichten, eigeninitiativ Neuerungen, die ihre Arbeit verbessern, anzustoßen und aufzusetzen. Auch das unterstützt ihre Führungskräfte dabei, auf die Unternehmensziele hinzuwirken.
- **An sich selbst arbeiten** Auch die Weiterentwicklung ihrer persönlichen Kompetenzen und ihres Arbeitsstils sehen viele Mitarbeiter als eine gute Unterstützungsmöglichkeit für ihre Führungskraft. Dabei kann es etwa darum gehen, geduldiger und offener zu werden, engagierter und lösungsorientierter zu arbeiten, Prioritäten besser zu setzen und mehr Verantwortung zu übernehmen.
- **Oder auch nichts** Natürlich gibt es Fälle, in denen sich Mitarbeiter aus der Verantwortung ziehen und außer „weiter so arbeiten wie bisher“ keine Unterstützungsangebote machen oder gar angeben, „nichts“ tun zu können. Dies ist aber nur eine kleine Minderheit, die entweder ihre Führungskraft für herausragend gut hält oder die Beziehung innerlich aufgekündigt hat.

### Nicht nur anonymes Feedback

Die meisten Mitarbeiter nutzen die Chance, Führungskräften ihre Bewertung zu erklären, und sehen viele Möglichkeiten, wie

sie verantwortlich zur Führungsbeziehung und ihrer eigenen Zufriedenheit beitragen können. Nun gilt es für Führungskräfte, diese Unterstützungsangebote auch anzunehmen und ein gemeinsames Verständnis sicherzustellen. Das erfordert drei Schritte:

▪ **Bereitschaft, Feedback und Unterstützungsangebote anzunehmen**

Genauso wie Mitarbeiter ein Stück weit entscheiden, ob und welchen Einfluss der Führungskraft sie zulassen, können sich auch Vorgesetzte entscheiden, ob und in welchem Maß sie den Einfluss ihrer Mitarbeiter erlauben. Das erfordert häufig eine Weiterentwicklung von Glaubenssätzen. Wer als Führungskraft den Anspruch hat, unfehlbar zu sein, alles allein zu schaffen und die Bedürfnisse aller Mitarbeiter erraten zu können, wird es schwer haben, Unterstützung zuzulassen – und schadet damit sich selbst und dem Team. Die Forschung hat längst gezeigt, dass eine

Kultur wechselseitiger Offenheit und Unterstützung nicht nur die Gesundheit und Zufriedenheit des Teams maßgeblich fördert, sondern auch Grundvoraussetzung ist für Innovation und Kreativität. Lebt eine Führungskraft vor, dass sie mit ihrer Fehlbarkeit offen umgehen kann und gern konstruktive Vorschläge annimmt, prägt sie so entscheidend das Klima im Team.

▪ **Über die Ergebnisse ins Gespräch kommen**

Kein anonymes Feedback sollte verpuffen, ohne dass die Kernergebnisse im Team besprochen werden. So bekommt das Team Rückmeldung, welche Schlüsse die Führungskraft aus den Antworten gezogen hat. Gleichzeitig kann die Führungskraft Punkte klären, die sie nicht verstanden hat, und konkretisieren, wo sie Unterstützung braucht und in welcher Form. Wichtig ist in jedem Fall, sich für das Feedback zu bedanken und so zu signalisieren, dass Zeit, Mut und Energie der Mitarbeiter wertgeschätzt werden. Idea-

lerweise endet eine solche Besprechung mit zwei oder drei konkreten Vereinbarungen, wie Team und Führungskraft mit den Kritikpunkten weiter umgehen werden. Solche Gespräche sind herausfordernd für beide Seiten, vor allem in Teams, in denen offene Kommunikation bisher nicht an der Tagesordnung war. Wichtig ist, dass dies weder der Ort für Wutschnauben noch für eine Suche nach den Schuldigen („Wer hat das geschrieben?“), sondern für eine sachliche Auseinandersetzung ist. Übrigens: Zynismus ist der Tod des Feedbacks. Wer die Hinweise der Mitarbeiter (egal, ob persönlich oder schriftlich) nicht ernst nimmt, belächelt oder abtut, wird nie wieder Feedback bekommen, zumindest kein konstruktives. Umgekehrt gilt genauso: Machen Mitarbeiter zynische Kommentare, sinkt die Umsetzungsbereitschaft jeder Führungskraft rapide. Deshalb ist es sehr wichtig, dass sich Mitarbeiter ihren Einfluss und die Auswirkungen dessen, was sie

schreiben und sagen, deutlich machen und Führungskräfte mit Bedacht darauf reagieren. Sonst schadet das Feedback der Führungsbeziehung.

- **Feedback im Alltag fortführen** Die Vereinbarungen im Team werden schnell in Vergessenheit geraten, wenn die Beteiligten sich nicht aktiv darum kümmern. Das bedeutet im Klartext, auch weiterhin laufend und persönlich Feedback zu geben, wenn die Führungskraft etwas sehr gut macht, in ein altes, unerwünschtes Verhalten zurückfällt oder eine der beiden Seiten feststellt, dass Vereinbarungen nicht eingehalten werden. Auf diese Weise wird Feedback zum laufenden Gesprächsanlass – und macht sich idealerweise bald selbst überflüssig.

### Führen als Teamwork stärken

Neben aktivierenden Elementen im anonymen Führungsfeedback sehen wir drei wesentliche Stellschrauben, die Mitarbeitern, Führungskräften und Unternehmen helfen, Führung als Teamwork zu leben:

- **Nachfragen** Häufig berichten Führungskräfte, dass sie kaum offene Rückmeldungen von ihren Mitarbeitern erhalten. Der dringende Aufruf an alle Führungskräfte lautet: Warten Sie nicht darauf, sondern fragen Sie aktiv danach! Und zwar in Einzelgesprächen, die eine ehrliche Antwort und ein offenes Gespräch ermöglichen. Wie Melissa K. Carsten und Mary Uhl-Bien (2012) schreiben, nehmen Mitarbeiter, die das Gefühl haben, das Miteinander mit ihrer Führungskraft aktiv beeinflussen zu können, mehr Mitsprachemöglichkeiten wahr und sind zufriedener mit der Beziehung. Die Führungskraft sollte daher deutlich machen, dass sie für Unterstützung dankbar und daran interessiert ist, sich und das Team weiterzuentwickeln.
- **Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen** Mitarbeiter sind genauso wie Führungskräfte gefordert, ihren Anteil zum Unternehmenserfolg beizutragen, sei es im Tagesgeschäft oder in der aktiven Unterstützung ihrer Führungskraft.

Damit sie bereit sind, ihre Verantwortung aktiv anzunehmen, müssen Unternehmen deutlich kommunizieren, dass Mitarbeiter nicht die Rolle des „passiven Bauern auf dem Unternehmensschachfeld“ haben, sondern erfolgsentscheidend sind. Das bedeutet, ihnen konsequent echten Handlungs- und Entscheidungsspielraum zu überlassen. Nichts demotiviert engagierte Mitarbeiter mehr als Pseudo-Freiheiten, die regelmäßig von Führungskräften ausgehöhlt werden.

- **Statt Führungskräfte die Teams trainieren** Reine Führungstrainings können Vorgesetzten wertvolle Hinweise geben, was sie an ihrem Verhalten verändern und wie sie ihr Team stärker einbeziehen können. Allerdings verstärken sie die Botschaft der „einsamen Wölfe“, die nur hart genug an sich selbst arbeiten müssen, damit der Laden läuft. Sinnvoller kann es sein, Teams darin zu trainieren, ihre Bedürfnisse auszudrücken, aufeinander zu achten, Verantwortung zu übernehmen, Entscheidungen zu treffen und die Zusammenarbeit zu reflektieren. Die Forscher Francesca Gino und Gary Pisano (2011) beschreiben, dass Teams, die regelmäßig reflektieren, erfolgreicher sind. Lernen nicht nur Führungskräfte, sondern ganze Teams die Bausteine für eine offene, zielorientierte und reflektierte Zusammenarbeit kennen, ist auch der Transfer der Inhalte in den Alltag leichter: Alle Mitglieder sind jeden Tag umgeben von Menschen, die sie an gemeinsam erarbeitete Grundsätze der Zusammenarbeit kollegial erinnern können.

### Keine Einbahnstraße

Je mehr es Führungskräften gelingt, Unterstützung bewusst anzunehmen, umso mehr können sie Macht- und Statusdemonstration ablegen und Führen als Teamwork begreifen. Das führt nicht nur zu ihrer Entlastung, sondern auch zur Umverteilung von Verantwortung, die Mitarbeiter stärker im Sinne des Ganzen denken und agieren lässt. Größerer Gestaltungsspielraum wirkt sich wiederum positiv auf Motivation

der Mitarbeiter aus. Führung ist keine Einbahnstraße. Genau wie in jeder anderen Beziehung gestalten zwei Gegenüber die Beziehung und tragen zu ihrem Wohl oder Wehe bei. In erfolgreichen Unternehmen können, wollen und müssen Mitarbeiter eine aktive Gestalterrolle einnehmen. Selbst im Bereich Führung können sie ihren Teil der Verantwortung für ein gelingendes Miteinander tragen, auch ohne formal eine Führungsrolle innezuhaben. Es braucht mutige Mitarbeiter, die ihre Komfortzone verlassen – und mutige Führungskräfte, die sich darauf einlassen, die Unterstützungsbereitschaft ihrer Mitarbeiter einzufordern und anzunehmen.

### Weitere Literatur

**Carsten, M. K. & Uhl-Bien, M.** (2012). Follower beliefs in the co-production of leadership – examining upward communication and the moderating role of context. *Zeitschrift für Psychologie*, 220, 210–220.

**Freitag, L.** (2015, 18. Dezember). Manager halten sich für toller, als sie sind. *WirtschaftsWoche*. Verfügbar unter: <https://www.wiwo.de/erfolg/management/selbstwahrnehmung-positives-selbstbild-ist-schutz-vor-zweifeln/12703218-2.html>

**Gallup** (2017, 22. März 2). *Gallup Engagement Index 2016: Schlechte Chefs kosten deutsche Volkswirtschaft bis zu 105 Milliarden Euro jährlich*. Verfügbar unter: [https://www.aitiraum.de/system/file\\_attachments/4a6/2ab/e76/1330/original/Pressemitteilung\\_zum\\_Gallup\\_Engagement\\_Index\\_2016\\_final-1.pdf](https://www.aitiraum.de/system/file_attachments/4a6/2ab/e76/1330/original/Pressemitteilung_zum_Gallup_Engagement_Index_2016_final-1.pdf)

**Gino, F. & Pisano, G. P.** (2011). Why leaders don't learn from success. *Harvard Business Review*, 89 (4), 68–74.

**Semmer, N. K. & Jacobshagen, N.** (2010). Feedback im Arbeitsleben – eine Selbstwert-Perspektive. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 41 (1), 39–55.

**Van Quaquebeke, N., Zenker, S. & Eckloff, T.** (2009). Find out how much it means to me! The importance of interpersonal respect in work values compared to perceived organizational practices. *Journal of Business Ethics*, 89 (3), 423–431.