



TUN!

ZTN -Tipp Januar 2018



ZTN Training & Consulting · Österreich - Deutschland - Schweiz - Liechtenstein · www.ztn.biz

"Structure hunger"

Immer wieder lese ich in Fachzeitschriften zum Thema Führung, wie wichtig es ist, Mitarbeitern viel Freiraum zu geben, als Führungskraft sich wenig in die Arbeit des Mitarbeiters einzumischen, so wenig wie möglich zu „führen“.

Das würde dem menschlichen Grundbedürfnis nach freier Entwicklung und Eigenständigkeit entsprechen.

Ich erlebe das in der Praxis oft anders: Viele Menschen haben einen starken Wunsch nach Halt, Orientierung, klaren Zielen, Vorgaben und definierten Spielregeln. Man bezeichnet dieses Bedürfnis als „structure hunger“ – als „Hunger nach Struktur und Halt“.

Diese 2 (eigentlich) konträren Grundbedürfnisse (Wunsch nach Freiraum – „structure hunger“) bestehen bei jedem Menschen gleichzeitig, sind aber, je nach Situation und Persönlichkeit, unterschiedlich stark ausgeprägt.

Was bedeutet das in der Praxis?

Angenommen Sie führen zwei Mitarbeiter (Herr Müller, eine starke, selbständige Person und Herr Maier, ein Mitarbeiter, der eher Halt und Sicherheit braucht).

Wenn Sie sich jetzt für einen kooperativen Führungsstil entscheiden, Ihren beiden Mitarbeitern viele Freiräume lassen, diese immer wieder „in's kalte Wasser“ werfen, so werden Ihre Mitarbeiter darauf unterschiedlich reagieren:

Herr Müller wird seine Freiräume nutzen, sich schnell entwickeln, mutig Entscheidungen treffen und somit hoch motiviert sein.

Herr Maier hingegen wird sich sehr unwohl fühlen. Für ihn bedeutet dieser Führungsstil weniger die Chance auf Eigeninitiative. Herr Maier fühlt sich eher alleine gelassen, unsicher und wird sich ständig hinterfragen, ob er alles richtig macht. Er wird wenig Mut zeigen und sich eher wenig weiter entwickeln.



Wenn Sie den umgekehrten Führungsstil (klare Vorgaben und Struktur geben) bevorzugen und eher eng führen, wird plötzlich Herr Maier zu Höchstform auflaufen, gesetzte Ziele angehen, erfolgreich arbeiten. Herr Müller wird sich stark eingeengt fühlen, wenig Begeisterung zeigen, vielleicht sogar versuchen, Regeln zu überschreiten.



Wanach richtet sich jetzt dieser „structure hunger“?

Zunächst nach der Person des Menschen.

Es gibt einfach Persönlichkeiten, die selbstbewusster, selbstsicherer sind, denen fällt es leichter, mit Unsicherheiten und Freiräumen umzugehen, da sie sich auf ihr Können verlassen.

Anderen fehlt diese Selbstsicherheit, sie zweifeln eher an sich, hinterfragen sich oft, brauchen viel Feedback vom Umfeld, um zu wissen, wo sie stehen. Das kann mit dem Alter zusammenhängen, mit gemachten Erfahrungen, mit der Ausbildung, sicherlich auch mit der Erziehung.

Entscheidend ist daneben oft auch die aktuelle Situation:

Wenn ich eine Aufgabe erledige, in der ich mich gut auskenne, die ich bereits erfolgreich gemeistert habe, die mich nicht überfordert, dann neigen die meisten Menschen zum Wunsch nach Freiraum und wenig Einschränkung von außen.

Muss ich aber Neues erledigen, habe unbekannte Aufgaben zu lösen, eine neue Stelle oder Funktion, arbeite in einem neuen Umfeld, wird die Tendenz eher in Richtung „structure hunger“ gehen.



Woran erkenne ich nun, in welche Richtung mein Mitarbeiter (Gleiches gilt übrigens in der Erziehung) gerade geht?

Typische Anzeichen sind der Ruf nach „Stellen- und Funktionsbeschreibungen“ gerade von neuen Mitarbeitern (oder auch jungen Führungskräften). Dieser zeigt Unsicherheit und den Wunsch nach Struktur.

In die gleiche Richtung gehen der Wunsch nach klaren Arbeitsanweisungen, Aufträgen.

Sie erkennen diesen „structure hunger“ auch an wenig Mut des Mitarbeiters, Wunsch nach häufigem Feedback, vielen Rückfragen zur Arbeit.

Auch die Situation, in der sich ein Unternehmen befindet, ist mitentscheidend:

In Krisenzeiten wird die Tendenz eher in Richtung „Sicherheit und Halt“ gehen, wenn's gut läuft, ist der Ruf nach Freiraum groß.

Stellen Sie sich vor, sie müssen einen steilen, ausgesetzten Weg im Gebirge gehen:

Wenn Sie ein erfahrener Bergsteiger sind, der wenig Höhenangst hat, dann nervt Sie jede künstliche Sicherung, jedes Seil, weil Sie Spaß an der Herausforderung haben, selbstbewusst sind, schnell voran kommen wollen.

Sind Sie aber unerfahren im Gebirge, eher der „ängstliche“ Typ (Person) oder ist der Weg fürchterlich vereist (Situation), dann freuen Sie sich über jede Hilfe eines anderen, über jede Sicherung, jedes Geländer.

Wie kann ich meinem Mitarbeiter viel Struktur geben?

Natürlich durch klare Ziele (übrigens geht der erfolgreiche Führungsstil „MBO – Management By Objektives / Führen durch Zielvereinbarungen“ genau in diese Richtung), je nach Ausprägung des „structure hungers“ auch klare Arbeitsanweisungen.

Häufiges Feedback, häufige Kommunikation sind wichtig.

Auch das Vormachen und die Vorbildfunktion der Führungskraft geben Rahmen und Struktur.

Ich habe meine ersten Berufserfahrungen als Führungskraft, gleich nach der Wende, 1991 in den Neuen Bundesländern gemacht, in die ich versetzt wurde.

Ich hatte, nach meinem Studium, kaum Berufserfahrung, war in einer völlig „fremden Welt“ und hatte einen Chef, der sich Jahre später brüstete, mich „in's kalte Wasser geworfen zu haben“ (Kaum Kontakt, wenig Feedback, keine klaren Ziele).

Für mich war das damals Desinteresse, Alleine lassen und bedeutete für mich viel Unsicherheit. Folgen waren viele (unnötige) Fehler, Zögerlichkeit, Zweifel.

Ich bin zwar irgendwann dann doch erfolgreich geworden (vielleicht hatte er doch Recht?), es dauerte aber lange, war mühsam.

Also gerade bei jungen Mitarbeitern mit wenig Berufserfahrung oder einer neuen Aufgabe ist Struktur eher Hilfe als Belastung.

Wir sollten uns aber klar sein: Weder zu viel Selbständigkeit, noch zu viel „structure hunger“ sind gut, Mitarbeiter sind unterschiedlich und haben unterschiedliche Bedürfnisse.

Als Führungskraft ist es meine Aufgabe zu erkennen, wie viel Struktur mein Mitarbeiter braucht und ihm diese dann zu geben, ihn aber Schritt für Schritt zu entwickeln.




Kai Heß

ZTN Training & Consulting

Dazu passen u.a. unsere Trainings:

Handwerkszeug des Führens:

- ▶ Grundlagen der Führung
- ▶ 4-Säulen der Führung
- ▶ Führungskommunikation



Führen von Führungskräften:

- ▶ Führungskraft als Coach
- ▶ Einfordern von Führung
- ▶ Feedback an Führungskräfte