



Die Text-Rechte liegen bei den Autoren und beim Katholischen Rundfunkreferat. Verwendung nur zum privaten Gebrauch!

Kirche in WDR 3 | 12.12.2018 07:50 Uhr | Bernadette Schwarz-Boenneke

## Führungsverhalten

Herr gib mir die richtigen Worte: Führungsverhalten. Türklingsgespräch

Fachwissen, Steuerungskompetenz, Durchsetzungs- und Entscheidungsfähigkeit und die Fähigkeit Menschen zu führen. Das sind alles Kompetenzen, die ein Chef haben muss. Die Menschenführung fällt dabei manchmal unter den Tisch. Ich merke das selbst im Alltag als Leiterin einer Abteilung mit etwa 60 Mitarbeitenden: Da gehören zum Alltag leichte und schwierige Gesprächssituationen, in denen Menschenführung die entscheidende Kompetenz ist: Das Konfliktgespräch mit einem Team, die Entscheidungssituation, wenn es keine einvernehmliche Lösung gibt, oder das Gespräch mit einem Mitarbeiter, dessen Kind gestorben ist.

Mir ist diese Menschenführung nicht in die Wiege gelegt worden. Deshalb kenne ich vor solchen Gesprächen sehr wohl auch den Zweifel, was ich sagen soll: Wie kann ich zum Beispiel meine Kritik an der Arbeit des Mitarbeiters so äußern, dass er sie annehmen kann und auch eine Idee bekommt, was er wie verändern könnte? Einer meiner Mitarbeiter ist zum Beispiel ein Mensch, der alles zu 100% machen will und alle Details im Blick hat. Es fällt ihm aber schwer zu unterscheiden, was wirklich wichtig ist. Wie gebe ich ihm so eine Rückmeldung, dass er damit arbeiten kann?

Es ist klar, dass Handwerkzeug und Menschenverstand die halbe Miete sind, wenn ich mich auf so eine Situation vorbereite.

Aber ich kenne oft genug Situationen, in denen ich an eine Grenze stoße, in denen mir meine Kenntnis und meine Kompetenz allein nicht mehr reichen. Da erfahre ich in einem Konfliktgespräch von einem Mitarbeiter, dass seine Frau schwer erkrankt ist. Die Sorge um seine Frau begleitet ihn ins Büro.

Wie reagiere ich darauf – professionell, einfühlsam und als Christin, die ich bin? Denn das ist mir wichtig: Dass ich auch als Chefin erkennbar christlich bleibe.

Im Erzbistum Köln haben wir Führungsgrundsätze niedergeschrieben. Und darin heißt es:

Sprecher:

"Wir nehmen den ganzen Menschen in den Blick und sehen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Personen, nicht als Personal.

Wir begegnen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit persönlicher Wertschätzung, ohne gegebenenfalls notwendige Sachkritik auszuschließen."

Aber was heißt das dann in einer solchen Situation?

Für mich bedeutet das als erstes, dass ich den Anderen und mich von Gott angenommen und gehalten weiß. Auch wenn die Situation den Eindruck erweckt, bodenlos zu sein - egal ob eine Trauer- oder Konfliktsituation, – dann vertraue ich darauf, dass es einen Grund gibt: Gott.

Für mich heißt das, dass ich alles tun muss und soll, was in meiner Macht und in meinem Können steht – dass ich aber auch meine Grenzen akzeptieren kann und sagen darf: "Herr, jetzt bist Du dran! Jetzt übernimm Du." Das ist ein ziemlich gutes Gebet für mich als Berufstätige.

Ein zweites Gebet, das ich in solchen Situationen spreche ist: "Herr, gib mir die richtigen Worte, gib mir den richtigen Ton." Das ist so eine Art Türklängebet – bevor ich dann in das konkrete Gespräch gehe. Ich bitte Gott darum, nicht zu verkrampfen, sondern den Menschen vor mir im Blick zu haben und den passenden Wortlaut zu finden - und die geeignete Stimmführung. Klar – auch das ist Übung und Erfahrung. Logisch.

Es ist aber auch diese Prise an Eingebung. Nennen Sie es ruhig geistgewirkt. Ich erfahre das zumindest so.

Für mich sind solche gelingenden Situationen ein Geschenk. Das kann ich nicht allein bewirken und schon gar nicht erzwingen. Und der, an den ich diese Bitte richte, ist Gott.

Das gehört für mich zur Menschenführung aus christlicher Sicht: Diese Gewissheit, dass ich nicht alles muss – und dass ich um die richtigen Worte und den richtigen Ton bitten kann. So kann ich etwas ruhiger und gelassener in herausfordernden beruflichen Situationen sein.

Ich bin Bernadette Schwarz-Boenneke aus Köln und ich wünsche Ihnen einen guten Tag, mit richtigen Worten im richtigen Ton.

\* Führungsgrundsätze für das Erzbischöfliche Generalvikariat Köln und seine angeschlossenen Dienststellen. Oktober 2014. veröffentlicht durch das Generalvikariat