

UNTER 4 AUGEN

Zwei Mitarbeitende wollen bestimmte Aufgaben nicht mehr machen, fordern Projekte mit Sonderarbeitszeiten. Das sei Job Crafting. Ich finde: Beide sind gut bezahlt, jung und sollen einfach ihren Job machen. Wie sage ich das, ohne zu demotivieren? Das fragt eine Führungskraft im Wissenschaftsmanagement

Coachin Ute Symanski antwortet: Offenbar haben Ihre Mitarbeitenden den Jahreswechsel genutzt, um Veränderungswünsche für das neue Jahr zu formulieren. Ihr Ziel, die beiden durch Ihre Reaktion nicht zu demotivieren, finde ich ebenso wichtig wie richtig. Für einen konstruktiven Umgang habe ich folgende vier Impulse:

Erstens: Beim Job Crafting geht es um proaktive Veränderungen an eigenen Arbeitsaufgaben, Verantwortlichkeiten und Beziehungen, um die Arbeit sinnvoller zu gestalten und besser an individuelle Fähigkeiten, Interessen, Werte und Bedürfnisse anzupassen. Mitarbeitende zeigen Gestaltungswillen, machen Verbesserungsvorschläge. Sind sie damit nicht der Traum aller Führungskräfte? Vielleicht betrachten Sie die Anliegen auch durch diese Brille. Wenn Ihnen dies gelingt, verfliegt womöglich ein Teil des Unmuts, den Sie verspüren.

Zweitens: Vielen Menschen aus jüngeren Generationen sind eine sinnstiftende Arbeit, die den eigenen Werten entspricht, persönliche Entwicklung, Flexibilität und eine ausgewogene Work-Life-Balance wichtig. Das kann im Widerspruch stehen zu einer Sicht auf Arbeit, die oft von Pflichterfüllung geprägt ist und davon, andere Lebensbereiche der Arbeit unterzuordnen. Inwiefern könnte hier ein solches Aufeinandertreffen unterschiedlicher Einstellungen zur Arbeit vorliegen? Wenn der Gedanke Sie anspricht, könnten Sie probieren, noch mehr Akzeptanz für diese unterschiedlichen Werte zu entwickeln.

Drittens: Es scheint mir nützlich, die Beweggründe der Mitarbeitenden für die gewünschten Veränderungen zu verstehen. Vielleicht haben sie neue familiäre Verpflichtungen wie Betreuungs- oder Pflegeaufgaben? Auf solche externen Faktoren haben Sie als Führungskraft keinen Einfluss. Vielleicht sind die Anlässe jedoch teils intern und damit von Ihnen gestaltbar: Sind die Aufgaben, die sie abgeben wollen, vielleicht mit ungünstigen Arbeitszeiten verknüpft? Oder gibt es womöglich Konflikte mit beteiligten Kolleginnen und Kollegen? Wenn Sie dies hinterfragen, ergibt sich eine Gelegenheit, veränderbare ungünstige Rahmenbedingungen zu verbessern oder schwelende Konflikte anzupacken.

Viertens: Zu einer Kommunikation auf Augenhöhe mit den Mitarbeitenden gehört auch, dass wiederum Sie selbst klar Ihre Erwartungen in Bezug auf die Erfüllung der Aufgaben kommunizieren. Sie könnten erläutern, vor welche Herausforderungen es Sie stellt, Aufgaben neu zu verteilen. Und dass es Ihr Job ist, dafür zu sorgen, dass alle im Team ihren Beitrag leisten. Fragen Sie nach konkreten Vorschlägen, wie und wo die Aufgaben, die die Mitarbeitenden gerne abgeben möchten, alternativ erledigt werden könnten. Idealerweise sind diese Vorschläge sinnvoll und umsetzbar. Sind sie es nicht, könnten Sie die Mitarbeitenden damit beauftragen, zunächst gangbare Lösungen zu entwickeln. Wenn es für einzelne Veränderungswünsche keinen Plan B geben sollte und die Aufgabe nicht sinnvoll anderweitig vergeben werden kann, ist diese gemeinsame Erkenntnis der beste Schutz vor demotivierten Mitarbeitenden. //



Foto: privat

DR. UTE SYMANSKI

ist Hochschulberaterin und Coachin in Köln. Sie arbeitet mit Hochschulleitungen und Führungspersönlichkeiten in Wissenschaft und Politik zu Mikropolitik, Organisationsentwicklung, Konfliktmanagement und Nachhaltigkeit und macht den Podcast #SciencemangersForFuture. Sie ist Mitglied im Coachingnetz Wissenschaft, das Partner des DUZ Magazins ist.

www.futurwir.de

www.coachingnetz-wissenschaft.de

www.sciencemangersforfuture.de