PERSONALMANAGEMENT

Mitarbeiterführung im Planungsbüro: Warum „Führen“ so wichtig ist und was neu dazu gehört

von Architektin Heidi Tiedemann, Hamburg, www.tiedenHUB.de

| In vielen Architektur- und Ingenieurbüros identifizieren sich die Mitarbeitenden stark mit den Projekten, die sie bearbeiten. Gut und schön, allerdings wäre es noch besser, wenn sie sich auch dem Büro, für das sie tätig sind, langfristig verbunden fühlen würden. Das wird heute wichtiger denn je – und erfordert von Ihnen als „Führungskraft“ neue „Skills“. |

Den Anforderungen der jungen Generation gerecht werden

Übliche Incentives reichen der GenY nicht mehr

Die meisten von Ihnen werden es schon selbst erlebt haben: Die jüngeren Mitarbeiter, die sog. GenY, lässt sich nicht mehr so leicht durch die üblichen Incentives, wie z. B. ein höheres Einkommen, motivieren. Sie möchten sich frei entfalten und sich mit ihren Fähigkeiten einbringen. Sie möchten Arbeitszeit und -platz frei wählen und sich dabei ständig weiter entwickeln können. Und das alles gepaart mit einem hohen Anspruchsdenken – an sich selbst, an die Projekte und auch an ihre Arbeitsumgebung.

Darauf legt die neue Generation Wert

Fünf Elemente haben dabei einen positiven Einfluss auf die neuen Mitarbeiter:

1. Bedeutsame Arbeit: Autonomie, Person-Job-Fit, kleine befähigte Teams, Zeit für Auszeiten
2. Unterstützende Führung: Klare und transparente Ziele, Mentoring, Ausbildung in Führungsfähigkeiten
3. Positives Arbeitsumfeld: Flexible Arbeitszeiten, Anerkennungs- und Wertschätzungskultur, „menschlicher“ Arbeitsplatz
4. Entwicklungsmöglichkeiten: Selbstgesteuertes Lernen, Talentförderung, Fortbildungskultur
5. Vertrauen: Transparenz und Ehrlichkeit, gelebte Werte, der Mensch steht im Mittelpunkt, stetiges Investment in Mitarbeiter

PRAXISTIPP | Machen Sie regelmäßig, mindestens einmal pro Jahr, Mitarbeiterentwicklungsgespräche mit Ihren Mitarbeitern. Setzen Sie vereinbarte Entwicklungsmaßnahmen um und monitoren Sie die Erfolge in der Weiterbildung.

Was Mitarbeiterführung im Planungsbüro jetzt ausmacht

Regelmäßig Mitarbeiterentwicklungsgespräche führen

Die in den letzten Jahren entstandenen „neuen“ Rahmenbedingungen erfordern ein ganz neues Führungsverhalten und auch neue Vereinbarungen für die Zusammenarbeit. Dabei ist die Durchführung von regelmäßigen jährlichen oder halbjährlichen Entwicklungsgesprächen mit jedem Mitarbeiter schon fast wieder ein „alter Hut“. Diese Gespräche sind dennoch wichtig,

denn sie dienen dem Abgleich der beiderseitigen Erwartungen. Es werden Ziele gesetzt und Entwicklungsmöglichkeiten besprochen. Durch das spezifische Interesse, das Sie jedem Mitarbeiter damit entgegenbringen, entsteht eine intensivere Bindung der Mitarbeiter an Ihr Büro.

Diese zehn Dinge schätzen Mitarbeiter an Unternehmen

Erfüllt Ihr Büro diese Ansprüche?

Als Führungskraft müssen Sie natürlich wissen, was Mitarbeiter an Ihrem Unternehmen schätzen. Das sind zehn Dinge:

1. Eine mitarbeiterorientierte Arbeitsplatzkultur
2. Gute Führung durch fähige Chefs/Chefinnen
3. Gutes Klima im Team sowie im Unternehmen
4. Authentische Wertschätzung, besonders durch die Führung
5. Ein sehr gutes Betriebsklima
6. Fairness im Miteinander
7. Berufliche Entwicklungsmöglichkeiten
8. Gesundheitsförderung – „Life-Work-Balance"
9. Vereinbarkeit von Familie und Beruf → flexible Arbeitszeitmodelle
10. Gerechte Vergütung

Strategisch auch Feedback-Schleifen einziehen

Lassen Sie sich Rückmeldung zu Ihrem Führungsverhalten geben

Mittlerweile finden sich in vielen größeren Architekturbüros (ab ca. 50 Mitarbeiter) Personalabteilungen, die sich intensiv mit der Weiterentwicklung aller Mitarbeiter beschäftigen. Es werden zunehmend Workshops zur Verbesserung der Zusammenarbeit im gesamten Büro und in den Projektteams durchgeführt oder auch „Coaching on the Job" angeboten. Auch das geben und nehmen von Feedback ist heute keine Einbahnstraße mehr. Es wird auch in Planungsbüros zunehmend selbstverständlich, dass Mitarbeiter Führungskräften Rückmeldungen zu deren Führungsverhalten geben, damit sich auch diese weiterentwickeln können.

PRAXISTIPPS |

Externe Impulse für Ihre Mitarbeiterumfrage

- Machen Sie regelmäßig, mindestens einmal pro Jahr, eine Mitarbeiterumfrage (ggf. auch anonym) zur Zufriedenheit im Unternehmen, z. B. anhand der zwölf Fragen nach Gallup (www.gallup.com/workplace/356063/gallup-q12-employee-engagement-survey.aspx).
- Oder beteiligen Sie sich an Arbeitgeber-Siegeln, wie z. B. dem von PBP initiierten Siegel „ausgezeichnetes Planungsbüro" – https://www.ausgezeichnetes-planungsbuero.de/. Dort sind auch Umfragen bei den Mitarbeitern inkludiert.

Führung als Navigation begreifen

Führung wird jetzt anders definiert als in der Vergangenheit

Die Führungskräfte der Zukunft stehen nicht mehr am oberen Ende der Pyramide, sondern am unteren: sozusagen als Stütze oder Fundament des Büros. Sie fungieren als eine Art Coach oder Mentor. Ihre Aufgabe ist es, als Navigator zu dienen und den Weg aufzuzeigen, aber sie wissen nicht unbedingt alles, was im Unternehmen entsteht. Sie sollten sich als eine Art Inspirator/Inkubator verstehen, die in Projekten, die von anderen aufgesetzt werden, Energie einspeisen, um sie nochmal weiter zu bringen. Sie haben die Aufgabe, zu vernetzen, quer zu denken und über den Tellerrand zu schauen.

Die vier I's der Transformationalen Führung

Identifizierend	Inspirierend	Intellektuell	Individuell
■ Als Vorbild wirken ■ Hohe moralische Standards setzen ■ Fair und integer handeln ■ Vertrauenswürdig sein ■ Walk your talk	■ Bedeutung von Aufgaben erhöhen können ■ Emotionen wecken und begeistern ■ Ein zugkräftiges Zielbild vermitteln	■ Etablierte Denkmuster aufbrechen ■ Neue Einsichten vermitteln ■ Den Status quo herausfordern ■ Fehlerkultur leben	■ Mitarbeiter:innen individuell fördern ■ Individuelle Bedürfnisse der Mitarbeiter:innen integrieren ■ Situative Lösungen finden
Vorbild	Visionär:in	Partizipative:r Problemlöser:in	Coach/Mentor:in

nach B. M. Bass, US-amerikanischer Psychologe Quelle: Heidi Tiedemann | Grafik: IWW Institut

Hinterfragen Sie sich als Führungskraft ehrlich ...

Und wie geht authentische Führung?

„Eine authentische Person wirkt besonders „echt" und strahlt aus, dass sie zu sich selbst mit ihren Stärken und Schwächen steht und im Einklang mit sich selbst handelt. Sie vermittelt ein Bild von sich, das beim Betrachter als ehrlich, stimmig, ungekünstelt wahrgenommen wird." (Quelle Wikipedia). Als Führungskraft ist es vor allem wichtig, die eigenen Werte gut zu kennen. Denn diese sind ausschlaggebend für das Gefühl von authentischem Handeln, für die Stimmigkeit zwischen innen und außen.

... und ziehen Sie daraus entsprechende Schlüsse

Um erfolgreich führen zu können, reicht es nicht, Führungswerkzeuge zu kennen und diese nach Lehrbuch einzusetzen. Führungskräfte müssen überzeugen, mitreißen, begeistern. Mitarbeiter wünschen sich Führungskräfte, auf die Verlass ist, die ihnen Orientierung geben und wirklich hinter ihnen stehen: Das ermöglicht einen Rahmen, auf den sie vertrauen können.

Eigene Führungsrolle auch im Dialog mit dem Team finden

PRAXISTIPP | Schauen Sie, wie Sie Ihre Persönlichkeit in Ihre Führungsrolle optimal integrieren können. Setzen Sie sich dafür ganz konkret mit Ihren Stärken auseinander. Besinnen Sie sich auf Ihre Potenziale, anstatt vermeintlich perfekte Führungsstile zu kopieren, bei denen Sie immer wieder an Ihre Grenzen stoßen. Nehmen Sie sich selbst ernst. Ihre Persönlichkeit, Ihre Erwartungen, Ihre Fähigkeiten, aber auch Ihre Schwächen. Hinterfragen Sie, was Sie tun und warum Sie es tun. Und binden Sie auch Ihr Team ein: Was wünscht sich Ihr Team von Ihnen? Und was nicht?

IHR PLUS IM NETZ
Mehr zum Thema

WEITERFÜHRENDE HINWEISE

- „Mitarbeiterführung ist auch ein wichtiges Thema im PBP-Lehrgang „Personal- und Ressourcenmanagement im Planungsbüro", bei dem Heidi Tiedemann als Moderatorin fungiert → https://www.personalmanagement-planungsbuero.de/
- Wertvolle Impulse zum Thema lieferte auch Elias Hubert, Referent für Kommunikation + Innovation bei Gaus Architekten Göppingen, in seinem Vortrag „Vision schafft Vertrauen" bei der Verleihung des Arbeitgebersiegels „ausgezeichnetes Planungsbüro" am 24.06. in Würzburg. Sie finden die Vortragsfolien auf pbp.iww.de → Abruf-Nr. 230324.