

Arbeit

Digitalisierung

Energiewende

Finanzen

Internationalisierung

Nachfolge

Frank Uffmann

Die KMU-Führungskolumne: Mit und zum Erfolg führen!

Teil XII: Grenzen

03. September 2020

Kontakt zur Redaktion:
Deutscher Mittelstands-Bund (DMB) e.V.
Grafenberger Allee 125
40237 Düsseldorf

www.mittelstandsbund.de
Tel. +49 (0) 211 / 2005 25-0
Fax +49 (0) 211 / 2005 25-99
Mail: info@mittelstandsbund.de

Herausgeber (V.i.S.d.P.):
Marc S. Tenbieg
Geschäftsführender Vorstand
meinung@mittelstandsbund.de

Mit und zum Erfolg führen!

Teil XII: Grenzen

Wir alle sind mit Grenzen in unserer Kindheit groß geworden. Angefangen von den Geboten aus der Bibel, den Verboten im Straßenverkehr bis hin zu Strafen in der öffentlichen Ordnung, die unser Leben mehr oder weniger beeinflussen und regeln. Insofern sind Grenzen ein natürlicher Bestandteil unseres Lebens bzw. unseres Zusammenlebens in der Gemeinschaft mit anderen Menschen und die Freiheit des Einzelnen endet da, wo sie die Freiheit des anderen begrenzt. Wahrscheinlich gerade deshalb hat uns als Kinder der Zeitraum unserer eigenen Pubertät in der Abgrenzung zu unseren Eltern viel Freude gemacht, als Eltern mit eigenen pubertierenden Kindern vermutlich weniger. Im Arbeitskontext findet die Allgegenwart der sichtbaren und unsichtbaren Grenzen einen Höhepunkt, wobei je stärker eine Hierarchie in einer Organisation ausgeprägt ist, desto filigraner ist das teilweise perfide Netz der Grenzen gesponnen. Grenzen haben aber auch gute Seiten...

Bedeutung/ Definition

Das lateinische Wort „finis“ heißt Ende, bedeutet allerdings auch Grenze. Die Besonderheit einer Grenze liegt in der Unterscheidbarkeit und gibt so Kontur und Gestalt und ist ein Bedürfnis, das wir zum (Über-) Leben erfüllen müssen. Eine Grenze gibt uns Orientierung und damit Vertrauen, auf dem richtigen Weg zu sein.

Warum sind Grenzen in der Führung von Menschen wichtig?

Grenzen dienen der Orientierung, um Mitarbeitern Handlungsspielräume und auch Handlungsverbote zu vermitteln. Sie erfüllen ein psychologisches Grundbedürfnis und geben so dem Mitarbeiter Sicherheit am Arbeitsplatz, das Richtige zu tun. Kinder wie Erwachsene neigen dazu, Grenzen auszutesten. Ein gutes Beispiel dafür ist die Geschichte mit dem Apfel bei Adam und Eva im Paradies, was schon in der Gutenberg Bibel beschrieben ist. Natürlich kann das Überschreiten von Grenzen auch etwas mit der Weiterentwicklung von Menschen zu tun haben, ist allerdings ein anderer Aspekt.

¹ [Frank Uffmann](#), Diplom-Leader, Autor, Macher und EX-Manager der Finanzindustrie gibt Tipps aus der Praxis für die Praxis zum Selbermachen. Der Autor führt gemeinsam mit der FIR (RWTH Aachen) ein After-Work Weiterbildungsangebot –VALUE LEADERSHIP –über 5 Termine mit jeweils drei Stunden im Rhythmus von vier Wochen durch. Mehr Informationen gibt es hier: <https://pizf.de/value-leadership/>

Wie setze ich als Führungskraft Grenzen?

Die Situative Führungstheorie von Hersey und Blanchard ist dabei ein hilfreicher Ratgeber. Beispielsweise der Delegative Führungsstil für etablierte Mitarbeiter, die weder besondere Zuwendung bedürfen noch detaillierte Vorgaben bezüglich einer Aufgabe. Ein junger neuer Kollege mit einem niedrigen Reifegrad wird dagegen mit einer hohen Aufgabenorientierung, klaren Anweisungen und Grenzen, also mit einem höheren Grad an Autoritären Führungsstil, geführt. **WICHTIG:** Bei der Frage, wie ich den einzelnen Mitarbeiter führe, spielt nur der Kollege vor mir eine Rolle und nicht der Kollege in mir!

Wann sind Grenzen in der Führung sinnvoll?

Immer! Es ist nur die Frage, wie eng oder wie weit sie die Grenzen setzen. Eine Arbeitssituation ohne Grenzen nennt man Selbstständigkeit!

Praxistipp

Das Buch „Whale done“ (von Blanchard, Lacinak, Tompkins, Ballard) war Ideengeber für ein erfolgreiches Führungsverhalten beim Überschreiten von Grenzen seitens eines Mitarbeiters.

1. Beschreiben Sie das Problem, sobald Sie es erkennen, unmissverständlich und ohne Schuldzuweisung.
2. Malen Sie zwei parallele Linien (Grenzen) auf einen Zettel und in der Mitte einen andersfarbigen Zickzackstrich, der über einen der senkrechten Striche hinausgeht, als Symbol für die Überschreitung einer Grenze.
3. Zeigen Sie negative Auswirkungen auf.
4. Übernehmen Sie, wenn es der Sache dient, die Verantwortung dafür.
5. Definieren Sie die Aufgabenstellung und Grenzen noch einmal und vergewissern sich, das völlig klar ist, wo die Grenzen sind.
6. Bringen Sie zum Ausdruck, dass Ihr Vertrauen in die Person ungebrochen ist.

Risiken und Nebenwirkungen

Was passiert, wenn Mitarbeiter Grenzen verletzen und Sie als Führungskraft nicht darauf reagieren? In diesem Fall hat Ihr Mitarbeiter seine Handlungsspielräume dadurch erweitert und sicherlich werden andere Kollegen das mitbekommen, entweder, weil der Kollege es selbst erzählt oder weil Kollegen von Dritten davon erfahren. Egal wie: nicht gut!

No-Gos

Persönliche Erfahrung: Eine meiner Führungskräfte überschritt in einer Sitzung eine Grenze, um zu erfahren, wie ich reagieren würde. In diesem einmaligen Fall zeigte ich während der Sitzung keinerlei Reaktion, sondern bat den Kollegen im direkten Anschluss zu mir und zwar so, dass alle anderen die Einladung hörten. Ich widerstand dem Reflex, coram publico auf die Provokation einzugehen, denn das wäre für mich ein klares No-Go!