

Mitarbeiterführung ist ein Balanceakt

Fingerspitzengefühl – die hohe Kunst der guten Mitarbeiterführung

Die Analyse von Führungsproblemen und Leistungsdefiziten legt immer wieder einen wunden Punkt offen, der das Abtauchen der Mitarbeiter in den Dienst nach Vorschrift befähigt: die Ignoranz der Führungskraft. Wer mitgehen soll, muss mitgenommen werden. Wer diese Tatsache ignoriert, verprellt mit absoluter Sicherheit seine Mannschaft. Erfahren Sie, welche Verhaltensweise zu den Problemen führen.

Für den Zusammenarbeitsexperte Thomas Weegen, Deutschlandgeschäftsführer der Coverdale Unternehmensberatung, ist achtsames Führungsverhalten die Basis für hohe Leistungsbereitschaft: „Wer mitgehen soll, muss mitgenommen werden. Wer diese Tatsache ignoriert, verprellt mit absoluter Sicherheit seine Mannschaft.“ Zu den regelmäßigen Verstimmungen auslösenden Verhaltensweisen zählt Weegen vorrangig die folgenden Problemfelder.

Einer hat immer die Schuld

Bei Fehlern, Problemen, Schwierigkeiten und sonstigen alltäglichen Misslichkeiten wird nahezu routinemäßig, ohne lange zu fackeln, einem irgendwem die Sache in Verbindung zu bringenden Mitarbeiter das Versagen zugewiesen. Es soll sogar Betriebe mit einem automatisch verantwortlichen Prügelknaben geben. Erst mal sachorientiert der Misere auf den Grund gehen? Zeitverschwendung! Man kennt doch seine Pappenhäimer. Leider nur ist Meinen nicht Wissen. Und weil sich niemand gerne mit weißer Weste an den Pranger stellen lässt, gibt es anstatt Ursachenkenntnis Rachegehalte. Und die lassen sich noch am sichersten mit gespielter vordergründiger Willigkeit und hintergründiger Unwilligkeit ausleben.

Verdonnern statt kritisieren

Zum Führungshandeln gehört unverzichtbar Kritik. Mitarbeiter zu kritisieren, ist ein notwendiges Steuerungsinstrument. Allerdings auch eine Kunst, die eine gewisse Kunstfertigkeit erfordert. Und weil die kein weit verbreitetes Wissenschaft ist, bleibt im Eifer des Umnuts der Unterschied zwischen kritisieren

Das Team vergessen

Aber das positive Feedback bietet noch weitere Chancen zur Demotivation. Jemanden aus der Mannschaft über den grünen Klee zu loben und als hehres Vorbild für alle anderen hinzustellen, ist gut gemeint nur leider schlecht getan. Dieser Schuss geht meist nach hinten los. So zwingend die herausragende oder vorbildliche Einzelleistung nach Anerkennung verlangt, marktschreierisch hinausposaunt kann sie sich in Windeseile in ein Desaster verwandeln. Schließlich führt auch die beste Einzelleistung auf irgendeine

Loben en passant

Das ebenso unverzichtbare Pendant zur Kritik ist das positive Feedback des Vorgesetzten, vormals Loben genannt. Aus der Sache heraus sollte Loben eine Bringschuld der Führungskräfte sein. Doch der alte Kalauer, nicht gemekelt ist genug gelobt, bildet die betriebliche Realität besser ab. Und baut die Unlust der Mitarbeiter reichlich auf. Ebenso wie das mal eben en passant pauschal in den Raum geworfene „Gut gemacht!“, Leistungsstarke und engagierte Mitarbeiter werden das als Verarschung, fühlen sich durch die zartfühlende Aktion ihres Vorgesetzten beleidigt und als Person missachtet. Joviale Oberflächlichkeit ist ein bewährter Killer der berühmten intrinsischen Motivation.

Querdenker abwatschen

Was der Einzelnen unbeachtet. Was der Einzelnen als Voraussetzung für Veränderungen wenig förderlich ist. Dafür aber zuverlässig Verstockung und Einigel fördert. Womit verstockt werden dürfte, weshalb es so viele Verstockte und Eingelgte gibt. Und vor Zeiten das Phänomen der inneren Kündigung

Die Leisen vergessen

Die Heilige Dreifaltigkeit des derzeitigen Managementdenkens heißt Digitalisierung, Disruption, Transformation. Die dazu passende Gehirnbeziehung disruptives Denken. Nur damit, so der Glaube, lässt sich der von Clo-balisierung und Digitalisierung angestoßene disruptive Prozess, die Verdängung existierender Technologien, am Markt befindlicher Produkte und Dienstleistungen und kompletter Geschäftsmodelle durch stark wachsende Innovationen zähmen. In eigenartigem Gegensatz dazu steht die Beliebtheit unkonventionell denkender Mitarbeiter und deren an den Tag gelegte Individualität. Dabei verlangt die heutige Veränderungsdynamik nichts mehr als Köpfe mit eigenem Kopf. Die Bereitschaft zur freien Meinungsäußerung, zur Eigenständigkeit im Denken wie Handeln, so fern sie nicht querulatorisch ausgelebt wird, wäre also zu fördern anstatt, wie an der Tagesordnung, sie zu deckeln.

Umrüchte an allen betrieblichen Ecken und Enden hin und her, auch unter dem Leitstern der Transformation kommt kein Unternehmen ohne Routine und routinisiert vollzogene Abläufe aus. Zu agil steht immer auf der Kippe zu instabil. Auch der disruptivste Prozess braucht als Unterbau die unauffälligen Typen, die ohne groß von sich reden zu machen wie eine Präzisionsuhr funktionieren. Die schlicht „nur“ Fleißigen, Umsichtigen, Zuverlässigen sind nach wie vor die unverzichtbaren Zahn-

Viele Chefs lassen im Umgang mit ihren Mitarbeitern entsprechendes Fingerspitzengefühl vermissen. (Bild: ostiii/123rf)



räder in der Mechanik eines Unternehmens. Bisderrweise wird deren Wert oft erst dann erkannt, wenn deren Leistungsbeitrag plötzlich nicht wie gewohnt zur Verfügung steht.

Multitasking beim Gespräch

So stimulierend die Entlohnung ist, doch auch Aufmerksamkeit und direkte Zuwendung vonseiten der Vorgesetzten hat befähigende Wirkung. Und der beraubten Führungskraft vielfach unbewusst, indem sie beispielsweise parallel zu einem Gespräch mit einem Mitarbeiter sich noch anderen Aktivitäten zuwenden. Dummerweise nur kommt es bei Mitarbeitern gar nicht gut an, als Nebensache angesehen zu werden. Besonders die üblichen häufigen Gesprächsunterbrechungen durch Telefonate stoßen ihnen sauer auf und sorgen für Unmut. Aufmerksamkeit braucht Zeitfenster für ungeteilte Aufmerksamkeit. Das drückt die Achtung vor dem Gegenüber aus. Und Achtung ist die komplementäre Seite der Zuwendung.

Hinterherum meckern

Ärger strebt danach, sich Luft zu machen. Und dass Vorgesetzte sich über ihre Mitarbeiter

Persönliches missachten

Der Maßstab, mit dem Vorgesetzte ihre Mitarbeiter messen müssen, ist deren Leistungsprofil. Doch es gibt unabwiesbare Faktoren, die dieses Profil passager beeinflussen. Niemand kommt ohne privates Gepäck auf dem Rücken zur Arbeit. Und das kann manchmal sehr drücken. Legen instabiler werdende Leistungen diese Vermutung nahe, vergibt sich

Die Merkmale unserer Zeit sind nicht Stabilität und Berechenbarkeit. Das macht zu schaffen. Und das umso mehr, tritt dazu noch Unberechenbarkeit und Verhaltensinstabilität des Vorgesetzten im Umgang mit den Mitarbeitern. Je mehr Irritationen sich aus dem Zusammenspiel dieser Komponenten ergeben, desto mehr führt auch das die Gedanken von Sacharbeit weg. Konsistentes Verhalten von Führungskräften ermöglicht mehr innere Ruhe in äußerer Unruhe, reduziert die Ablenkung, fördert die Leistung.

Unberechenbarkeit

Die Merkmale unserer Zeit sind nicht Stabilität und Berechenbarkeit. Das macht zu schaffen. Und das umso mehr, tritt dazu noch Unberechenbarkeit und Verhaltensinstabilität des Vorgesetzten im Umgang mit den Mitarbeitern. Je mehr Irritationen sich aus dem Zusammenspiel dieser Komponenten ergeben, desto mehr führt auch das die Gedanken von Sacharbeit weg. Konsistentes Verhalten von Führungskräften ermöglicht mehr innere Ruhe in äußerer Unruhe, reduziert die Ablenkung, fördert die Leistung.

Der Autor

Hartmut Volk

Diplom-Betriebswirt, freier Publizist

Nutzen verdrängen
Fuhrparkmanagement
Entwicklung d
Technikwissen
Christian Holz
Einkaufsleiter im

Konradin Verlag, R. Kohlhammer GmbH - Ernst-Mey-Str. 8 - 70771 Leinfelden-Echterdingen
ZKZ 02159, PVSt, DPAG, Entgelt bezahlt 757 10
*02159#4208299#1117*MIT A
Herrn Bernd Wiedemann
Barbarastr. 2
76694 Forst

Verbinden und Befestigen – ein Markt in Bewegung

Klaus-Dieter Schmidt vom Handelshaus Reyher

Motto „Logistik hoch
t das Hamburger
us für Verbindungs-
und Befestigungs-
neue Dimension der
nk für die weltweite
g seiner Kunden.



Magazin für Einkauf, Materialwirtschaft und Logistik

Beschaffung aktuell