

Personalführung

# Führungsfehler vermeiden

Distanz zu den Mitarbeitenden zu halten und gleichzeitig eine positive Arbeitsatmosphäre zu schaffen, ist kein leichtes Unterfangen. Was Mitarbeitenden im Arbeitsverhältnis wirklich wichtig ist und warum Kumpelhaftigkeit im Führungsverhalten nichts zu suchen hat.

Es ist unstrittig, dass eine gute Atmosphäre im Team die Motivation der Mitarbeitenden hebt und Voraussetzung für gute Arbeitsergebnisse ist. Und es ist nachweisbar, dass eine Führungskraft die Stimmung im Team mit ihrem Wesen und ihren Verhaltensweisen maßgeblich beeinflusst – positiv wie negativ. Deshalb sollte eine Führungskraft versuchen, mit den ihr zur Verfügung stehenden Mitteln auf ihr Team einzuwirken. Doch wie sorgt man möglichst dauerhaft für eine gute Stimmung im Team? Auf jeden Fall nicht, indem man sich seinen Mitarbeitern gegenüber wie ein „Kumpel“ verhält.

Patriarchalische Verhaltensweisen haben in der modernen Führungswelt nichts mehr zu suchen. Auf den ersten Blick scheint ein lockerer Umgang mit den Mitarbeitenden nach dem Motto „Wir sind alle gleich und ich werde als Führungskraft alles tun, damit Harmonie herrscht und wir uns alle gut verstehen!“, die Akzeptanz der Führungskraft zu erhöhen und die Arbeitsatmosphäre zu entspannen. Doch spätestens beim ersten Kritikgespräch mit einem Mitarbeitenden, bei einer Entscheidung, die der Chef im Sinne der Geschäftsführung und gegebenenfalls gegen die Meinung seiner Mitarbeitenden umsetzen muss oder bei der Ablehnung einer Gehaltserhöhung ist es vorbei mit der Harmonie. Es gehört zur Führungsaufgabe, auch einmal „Nein!“ zu sagen.

## Vorsicht: Harmoniefalle

Einer Führungskraft, die bei ihren Mitarbeitenden als „netter Kumpel“ gilt und die keinem wehtun möchte, tanzen bald alle Mitarbeitenden auf der Nase herum. Denn wenn die klare Führungslinie fehlt,



Foto: wutzkoh – stock.adobe.com

wird es früher oder später Disharmonie im Team geben. Und die halten gerade neu in Amt und Würden gehobene Führungskräfte meist nur sehr schwer aus. Sie haben zudem nicht die Erfahrung und meist auch nicht die Werkzeuge, um im Team wieder eine positive und konstruktive Stimmung herzustellen. Führungsverantwortung wahrzunehmen heißt auch, Entscheidungen zu treffen, die bei den Mitarbeitenden nicht immer auf Begeisterung stoßen, die aber unternehmerisch unumgänglich sind. Das ist der Spagat zwischen Mitarbeitenden- und Leistungsorientierung, den Führungskräfte regelmäßig meistern und persönlich auf Dauer auch verkraften können müssen. Wer zu sehr in eine Richtung abdriftet, verliert das Gleichgewicht, den Halt und die Anerkennung der jeweiligen Seite.

Führungskräfte werden von ihren Mitarbeitenden akzeptiert, wenn sie offen und ehrlich mit Themen umgehen, zu dem stehen, was sie sagen und tun und ihre Mitarbeitenden und deren Leistung wertschätzen und respektieren. Vorgespielte und aufgesetzte Harmonie führt nur kurzzeitig zu einer guten Arbeitsatmosphäre. Von der Arbeitgeberseite werden sie anerkannt

und respektiert, wenn sie überzeugend und souverän und ohne dass Unruhe in der Belegschaft entsteht die unternehmensseitigen Entscheidungen mit den richtigen Argumenten kommunizieren und umsetzen.

## Vier Voraussetzungen zum Erfolg

**1. Unterstützung vom Chef:** Gerade wenn großer Veränderungsbedarf besteht und die neue Führungskraft mit ihren ersten Maßnahmen auf Widerstand bei den Mitarbeitenden stößt, ist die Unterstützung vom Vorgesetzten existenziell wichtig. Denn wenn dieser der neuen Führungskraft in den Rücken fällt, ist das der Anfang vom Ende. Die neue Führungskraft hingegen sollte ihren Drang, dem Chef zeigen zu wollen, dass er sich für den Richtigen entschieden hat, etwas zügeln. Wer zu Beginn seiner Führungsaufgabe alles auf einmal verändern will, schafft zu viele „Baustellen“ und überfordert sein Team.

**2. Loyalität:** Jede Führungskraft ist auf die Loyalität ihrer Mitarbeitenden angewiesen. Das ist das Fundament einer jeden erfolgreichen Team- und Führungsarbeit. Sollte es Rivalitäten im Team

## Führung Warum Mitarbeitende wirklich gehen

Ein guter Mitarbeitender verlässt nur selten seinen Arbeitgeber weil er anderswo besser entlohnt wird, weil er eine neue Herausforderung sucht oder weil er bessere Perspektiven sieht. Fehler, die eine Führungskraft machen kann und die Mitarbeitende in die Kündigung treiben:

### 1. Mikromanagement.

Am besten man kontrolliert jeden kleinen Schritt und jede Entscheidung, die ein Mitarbeitender trifft. Nach dem Motto „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser!“. Das ist der sicherste Weg, einen Mitarbeitenden in die (innere) Kündigung zu treiben.

### 2. Bevormundung.

Die Mitarbeitenden müssen in ihrer Position angemessenen Handlungs- und Entscheidungsspielraum haben, in dem sie sich frei bewegen können. Wer seinen Mitarbeitenden keine Eigenverantwortung überträgt, vergrault die Engagierten und Motivierten.

### 3. Unbeständigkeit.

geben oder die neue Führungskraft nicht angenommen werden, muss sie Ursachenanalyse betreiben. War ein anderer Mitarbeitender „scharf“ auf den Job? Gibt es (berechtigte oder unberechtigte) Vorbehalte der Teammitglieder gegen die Führungskraft? Das ist nur mittels offener Gespräche mit dem Team oder mit einzelnen Mitarbeitenden herauszubekommen. Dazu braucht es Mut, Erfahrung in Gesprächsführung und Empathie. In den Gesprächen müssen die gegenseitigen Erwartungen hinsichtlich einer erfolgreichen und reibungslosen Zusammenarbeit klar ausgesprochen werden. Gerade im Gespräch mit dem ehemaligen Mitbewerber um die Führungsposition.

**3. Authentizität:** Der „Neue“ wird immer am Vorgänger gemessen. Gleichgültig ob dieser sehr fähig und beliebt war oder ob die Mitarbeitenden sehnsüchtig auf Veränderungen warten. Man muss sich jedoch immer bewusst sein, dass jeder seine eigene Führungs- und Lebensphilosophie und seine eigenen Werte und Haltungen hat. Gerade junge

„Heute hüh, morgen hott ...“ – Ändern sich die Aussagen der Führungskraft innerhalb kürzester Zeit und widersprechen sich vielleicht sogar, führt das zu einem ziellosen Hin- und Herlaufen und zur Frustration des Teams.

### 4. Launenhaftigkeit.

Launischen Menschen geht man am besten aus dem Weg. Denn wer hat schon Lust, für den Chef den Blitzableiter zu spielen? Diese Launenhaftigkeit springt auf das Team über und so hat keiner mehr Freude am Arbeitsplatz und sucht schnell das Weite.

### 5. Nichts wissen macht nichts.

Eine Führungskraft, die Wissen als Machtinstrument einsetzt und es bei sich bunkert, darf sich nicht wundern, wenn die Mitarbeitende sich abwenden. Mitarbeitende wollen Informationen über das Unternehmen, geplante Veränderungen, neue Projekte etc. Und sie wollen diese Informationen von ihrer Führungskraft erfahren – und nicht über den „Flurfunk“.

### 6. Verzögerungstaktik.

Verzögert oder vermeidet eine Führungskraft bewusst oder unbewusst, aus taktischen Gründen oder aus Angst Entscheidungen zu treffen, dann kann sie nicht gleichzeitig von ihren Mitarbeitenden verlangen, dass diese schnell und engagiert arbeiten. Das färbt auf die Mitarbeitenden ab: eine unsichere Führungskraft schafft sich unsichere, demotivierte und unproduktive Mitarbeitende.

### 7. Keine Zeit für Mitarbeitende.

Der Chef hetzt von einer Sitzung zur nächsten und findet keine Zeit, sich um seine Mitarbeitenden zu kümmern. Dieser Führungstyp darf sich nicht wundern, wenn das Team sich verselbständigt, sich ein „informeller Teamleader“ selbst ins Amt setzt und ihm die Führung entgleitet. Nutzt ein Chef seine Zeitnot als Ausrede, um unangenehmen Auseinandersetzungen im Team aus dem Weg zu gehen, ist Abkehr von ihm und Fluktuation vorprogrammiert.

Führungskräfte sollten vermeiden, ein „Vorbild“ zu kopieren. Das wird scheitern. Es ist wichtig, seinen eigenen Stil zu entwickeln und authentisch zu sein und zu bleiben, denn in Stresssituationen kommt immer das „wahre Ich“ zum Vorschein.

**4. Mut:** Als Führungskraft muss man den Mut besitzen und – ohne Überheblichkeit – dazu stehen, dass man nicht „Gleicher oder der Erste unter Gleichen im Team“ ist. Neben einem gewissen Quantum an Sacharbeit gehören Führungsaufgaben zur täglichen Arbeit. Eine Führungskraft muss leiten, planen, kontrollieren, delegieren, motivieren und entscheiden. Dass dabei das Team mit eingebunden wird, versteht sich von selbst. Die Verantwortung für alle Entscheidungen – ob falsch oder richtig – trägt jedoch die Führungskraft.

Eine Führungskraft steht immer in dem Dilemma: Bin ich zu dominant, werde ich von den Mitarbeitenden nicht gemocht. Bin ich zu lieb und nett, nutzen das manche Mitarbeitende aus, tanzen mir auf der Nase herum und jede Ent-

scheidung wird endlos diskutiert. Dazu kommt die immer weiter um sich greifende „Duz-Kultur“ in den Unternehmen, womit nicht jeder Mitarbeitende angemessen umgehen kann. Schnell ist mal ein unpassender Satz gesagt.

Chefs, die von ihren Mitarbeitenden gemocht werden, haben meist erfolgreichere Teams. Doch mit „einfach nur nett sein“, erreicht man das nicht. Teams benötigen die Sicherheit, dass es jemanden gibt, der sich in schwierigen Situationen vor sie stellt, der Entscheidungen trifft, Konflikte löst und Widerstände überwinden kann und der sie gerade in unsicheren Zeiten leitet. Typische „Chef-Signale“ (Bekleidung, Verhalten, Sprachschatz, Führungsfähigkeiten, Souveränität) sorgen für den kleinen, aber notwendigen Unterschied und Abstand. Das muss man sich jedoch selbst erarbeiten und seinen eigenen Weg finden. Ein Pauschalrezept gibt es nicht. Fest steht jedoch: Nur „Kumpel sein“ reicht nicht aus, um als „Chef“ Anerkennung zu finden.

Wolfgang Zechmeister