

Zwölf Regeln für gute Führungskräfte

Mitarbeiterführung ist Verhaltenskunst. Unbedachtes Führungsverhalten schädigt das Betriebsklima oft mehr als das altbekannte despotische Auftreten. Zwölf zentrale Verhaltensregeln.

Hartmut Volk

„Der Erwartungsdruck, unter dem heute Führungskräfte stehen, begünstigt oberflächliches, unüberlegtes Führungsverhalten aus dem Moment heraus. Und das kommt Abbrucharbeiten an der Compliance der Mitarbeiter gleich“, sagt Thomas Weegen, Geschäftsführer der Coverdale Unternehmensberatung in München. Wieder und wieder erweise sich ein Führungsverhalten ohne Fingerspitzengefühl und Gespür für das zwischenmenschlich Gebotene als Ausgangspunkt von Führungsproblemen. Schließlich handelt es sich in der Firma, im Projekt, um Menschen, nicht um Roboter.

Daher seine konkreten Vorschläge für ein bewussteres Führungsverhalten zum Nutzen von Führenden, Geführten und Unternehmen, in zwölf Punkten zusammengefasst:

1. Schieben Sie bei auftretenden Problemen, Schwierigkeiten und all den sonstigen alltäglichen Mishelligkeiten nicht automatisch Ihren Mitarbeitern den schwarzen Peter zu und die Schuld in die Schuhe. Zunächst gilt es das Weshalb der aufgetretenen Störungen abzuklären, um den Wiederholungsfall auszuschließen. Erst aus diesem Schritt ergeben sich die möglicherweise zu ziehenden persönlichen Konsequenzen.

2. Übernehmen Sie nie ungeprüft die Sichtweise, Behauptungen, Vorwürfe oder Anschuldigungen Dritter. Das Bemühen um Kundenbindung und deren Zufriedenheit darf nie vor schnell zulasten der Mitarbeiter gehen und auf deren Rücken ausgetragen werden. Betrachten Sie vorgebrachte Klagen oder Schuldzuweisungen unbedingt auch aus deren Perspektive. Der alte Rechtsgrundsatz „Audiatur et altera pars“ („Gehört werde auch der andere Teil“) gilt auch für das Berufsleben. Spätestens seit den Erkenntnissen des großen österrei-

chischen Kommunikationswissenschaftlers und Therapeuten Paul Watzlawick ist bekannt, dass das, was als die Realität angesehen wird, ein Konstrukt der individuellen Sichtweise ist.

3. Respektieren Sie das Menschsein Ihrer Mitarbeiter. Tolerieren Sie im Rahmen des Vertretbaren deren Natur. Die Arbeitsatmosphäre profitiert enorm davon, wenn Sie als Chef zu verstehen geben, dass Sie sich bewusst sind, nicht mit Robotern zusammenzuarbeiten. Das Quäntchen Gelassenheit und Nachsicht menschlichen Eigenarten gegenüber zahlt sich in der Regel aus und fördert die wechselseitige Verständnisbereitschaft.

4. Auch Kritik muss sein und geübt werden. Ist keine Geheiß im Verzug, die unmittelbare Eingreifen erfordert, sollte Kritik möglichst unter vier Augen, ruhig im Ton, maßvoll im Inhaltlichen, nie pauschal, stets auf den bestimmten Anlass und in der Tendenz „versöhnlich“ geschehen. Ziel jedweden Kritisierens sollte es sein, Einsicht zu erreichen, zum Dazulernen anzuregen und gegebenenfalls den Anstoß für Verhaltensänderungen zu geben.

5. Wollen Sie diese Wirkungen erreichen, dann verbietet es sich, jemanden herunterzuputzen oder ganz und gar bloßzustellen, womöglich noch coram publico. Ebenso wenig ratsam ist es, abfällige Bemerkungen über Abwesende oder Scherze auf Kosten anderer zu machen, mit zweierlei Maß zu messen, die Mitglieder Ihres Teams gegeneinander auszuspielen – und für alle erkennbar im eigenen Interesse oder, schlimmer noch, zur Rettung der eigenen Haut zu taktieren.

6. Vergessen Sie das Loben nicht. Loben Sie mit Bedacht, angemessen und differenziert. Und vor allem auf den Anlass bezogen. Lob pauschal im Vorbeigehen ist kein Lob. Ein

nichtfokussiertes Lob wirkt eher beleidigend als aufbauend. Man merkt die Absicht, und man ist verstimmt. Vor allem Mitarbeiter, die aus ihrem Leistungsverständnis heraus auf die überdurchschnittliche Leistung zielen, fühlen sich durch ein oberflächlich en passant dahingeworfenes Lob düpiert.

7. Nehmen Sie auch davon Abstand, jemanden über den grünen Klee als hehres Vorbild zu loben. Das kommt im Team gar nicht gut an. So herausragend eine einzelne Leistung auch sein mag und so zwingend sie auch anerkannt werden muss, nie darf vergessen werden: Auch die sorgfältig abgearbeitete alltägliche Routine trägt zum Erfolg bei. Die vermeintlich „graue Maus“, die, ohne groß aufzufallen, funktioniert wie ein Uhrwerk, wird in ihrem Wert oft erst dann erkannt, wenn sie mal ausfällt.

8. Führen Sie ein gezieltes Gespräch mit jemandem aus Ihrem Team, machen Sie parallel auf gar keinen Fall noch etwas anderes. Multitasking hat bei der Mitarbeiterführung nichts zu suchen. Vermitteln Sie jedem, der Ihnen gegenübersteht oder -sitzt, das Gefühl, im Mittelpunkt Ihrer Aufmerksamkeit zu stehen. Alles andere ist nicht nur unhöflich, es frustriert auch. Fahriges, unkonzentriertes Gesprächsverhalten ist immer ein kontraproduktives Verhalten, nicht zuletzt weil es auch den Boden für Missverständnisse bereitet.

9. Erweisen Sie sich im Zeitverlauf als berechenbare, zuverlässige und glaubwürdige Vertrauens- und Respektsperson. Dazu trägt auch der Verzicht bei, sich beispielsweise bei Betriebsfeiern auf plumpe Art mit Ihren Leuten gemeinzu machen. Auch die verbindende, nie aber anbietende Kraft des leisen Humors unterstützt Ihr Standing. Der österreichische Neurologe und

Psychiater Viktor Frankl, (1905–1997, er begründete die Logotherapie) sagt, weshalb: „weil der Humor wie kaum sonst etwas im menschlichen Dasein geeignet ist, Distanz zur Situation zu schaffen und sich über die Situation zu stellen.“ Und genau dadurch zeichnen sich respektable Persönlichkeiten aus.

10. Machen Sie die Macht der Höflichkeit und die Wirkung symbolischer Gesten zu Ihrem Führungshelfer. Rennen Sie nie großlos am Morgen an Ihrem Team vorbei in ihr Büro, durch die Werkhalle

oder -statt. Haben Sie für jeden ein freundliches Wort. Sagen Sie Bitte und Danke. Ergibt sich die Situation, halten Sie die Tür auf oder für die Ihnen Folgenden offen.

11. Seien Sie sich im Sinne vorbildgebenden Verhaltens auch nicht zu schade, sich nach einem herumliegenden Stück Papier zu bücken. Sie vergeben sich dadurch nichts. Ganz im Gegenteil, sie tun damit etwas für den in Ihrem Bereich herrschenden Grundton. Und damit für das Mehr an Leistungsbereitschaft, das stark von diesem Ton abhängt und auf das es oft genug ankommt.

12. Und nicht zuletzt sollte es Ihnen aller Belastung zum Trotz auch ein Anliegen sein, mehr von den Mitgliedern Ihres Teams zu wissen als nur, ob sie eher bessere oder schlechtere Leistungsträger sind. Das Leben jenseits der Arbeitszeit von jenen, mit denen zusammen Sie tagtäglich eine beachtliche Leistung erbringen müssen, sollte Ihnen immer wieder mal eine anteilnehmende Nachfrage wert sein. Und für deren Nöte sollten Sie auch, zeigt sich die Notwendigkeit dazu, ein offenes Ohr und ein Zeitfenster für ein ruhiges Gespräch haben.

Weegen: „Mehr denn je ist Mitarbeiterführung heute eine Verhaltenskunst. Das Verhalten des Vorgesetzten prägt das Verhalten der Mitarbeiter. Die Qualität der führenden Zusammenarbeit bestimmt die Qualität der Leistungserbringung. Und die die Effizienz der Zielerreichung.“

Und vergessen wir auch nicht, schafft es der Vorgesetzte, seinen Mitarbeitern durch sein Führungsverhalten einen Ausgleich für die mitunter immense Leistungsbelastung und die anschließende Zukunftsunsicherheit zu bieten, dann tut er mehr für seine Mitarbeiter, für sich und sein Standing und sein Unternehmen als gemeinhin angenommen wird.“

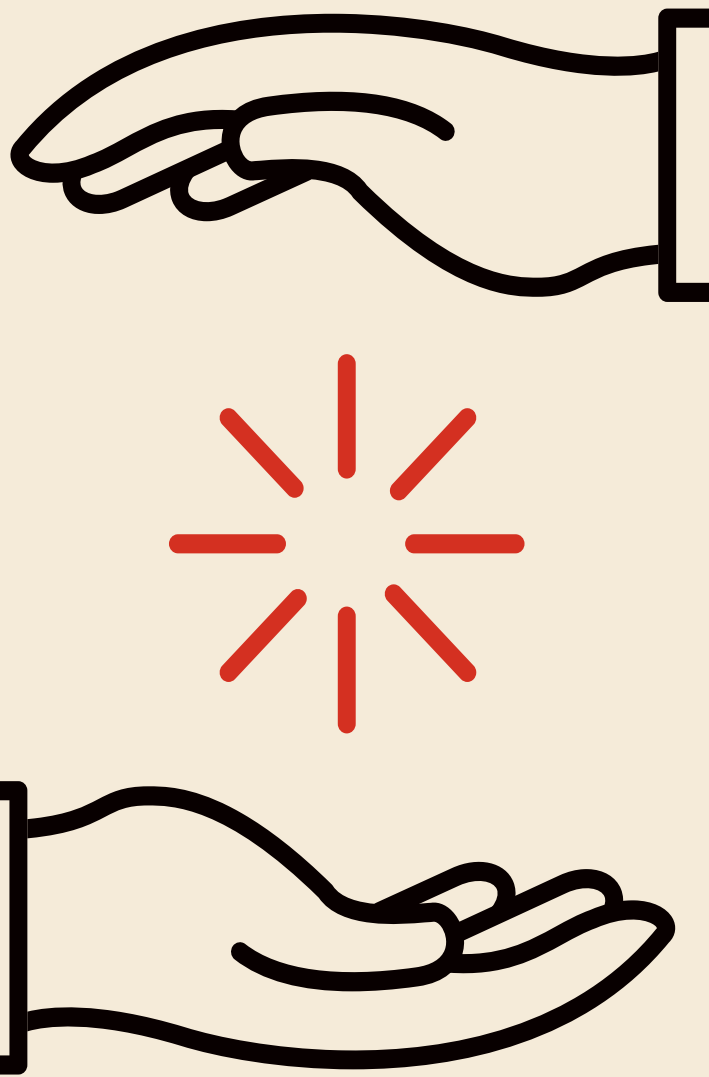


Illustration: iStock

PERSONAL MOVES

KARIN BAUER

Eine starke Autoritätsperson



Frauen machen den Kaffee und schauen besorgt, ob drinnen im Meeting alle zufrieden sind) inklusive Optimierungsstrategie für Ego und Konto plus die Scheinwerfer auf den persönlichen übergroßen Erfolg: Assoziationen zu Führung. Eigentlich zu den sogenannten Bossen. Eine starke Autoritätsperson kann nun mal nicht nett sein – da folgen die Untergebenen nicht

Unanfechtbare Anweisungen verkünden, Abweichen exekutieren, das Statusportfolio mit seinen Huldigungsritualen (die

und kommen auf blöde Gedanken. Es kommen nur die Harten durch. Und weiter.

Sicher eine Zauberformel. Aber sicher die von gestern. Wer mündige kreative Menschen führen will, bleibt in dieser Rolle oft „unsichtbar“, ist achtsamer Beobachter des Geschehens, spürt, was vor sich geht. Muss nicht laut beeindruckend. Ist keine Aufsicht. Verwendet andere nicht für sich, ist kein vom Aufsichtsrat ernannter Gebieter, sondern ermöglicht, dass die Leute Dinge tun und in Ordnung bringen. Hört zu und dankt. Lässt wachsen und dient im Wissen, welches Privileg das ist. Wer das nicht will oder kann, sollte sich eine andere Betätigung suchen.

Public Lecture



Corporate Social Responsibility: Ernst gemeint oder PR-Gag?

Forschungsergebnisse des Instituts für Nachhaltigkeitsmanagement

Dienstag, 4. April 2017, 18 Uhr

Wirtschaftsuniversität Wien, Gebäude LC, Festsaal 1

Detaillierte Informationen und Anmeldung: wu.ac.at/wumatters

WU matters.
WU talks.
Veranstaltungsreihe zu den Herausforderungen unserer Zeit

