

Schwache Chefs

In den letzten 5 Jahren begleitete ich manchmal Veränderungsvorhaben in Unternehmen und habe deswegen viel Kontakt mit Führungskräften.

Meine Aufgabe ist oft inkognito, Unternehmen oder Abteilungen zu durchleuchten. Leider begegnen mir dabei immer wieder diese schwachen Führungskräfte, die vor allem durch sieben Fehler auffallen.

1. Sorgen für Unsicherheit

Menschen müssen sich "emotional sicher" fühlen, damit sie Spitzenleistung bringen und auch mal etwas Neues wagen. Doch schwache Chefs töten jede Eigeninitiative, indem sie für ein Klima der Unsicherheit sorgen.

Ihr Verhalten ist nicht vorhersehbar, sondern willkürlich. Sie reden viel zu viel und haben fachlich wenig bis gar keine Ahnung. Habe keine eigenen Ideen, betreiben das Frage und Antwort Spiel: Wie könnte man das lösen, und suchen sich den heraus, der darauf eine Antwort gibt und überfrachten ihn mit einer weiteren Aufgabe, die meist das Tagesgeschäft nicht zulässt.

Wenn die Zahlen außer Plan sind, erhöhen sie den Druck und schießen mit mehr oder weniger höflich formulierten rhetorisch psychologisch geschulten Drohungen um sich.

Wichtiger als Lösungen zu finden, ist ihnen die Suche nach Flüchtigkeitsfehlern, echten Fehlern und dem Schuldigen. Viele Feedbackgespräche sind der Indikator dafür.

Dabei ist es gerade in Zeiten, in denen es draußen am Markt unsicher ist so wichtig, durch gute Führung wenigstens intern für Sicherheit im zwischenmenschlichen Miteinander zu sorgen.

Never change a winning team - ist die Devise, Sorge für Zufriedenheit, Vertrautheit und guter Atmosphäre im Team.

2. Verhalten sich respektlos

Gleich und gleich gesellt sich gern. Das gilt auch für schwache Chefs.

Sie haben gerne ihres gleichen um sich. Andersartigkeit wird verurteilt.

Frotzeleien im Team werden gefördert und gelebt.

Und wer es nicht schafft, sich auf Augenhöhe den notwendigen Status zu erkämpfen, dem wird erst gar nicht zugehört. Manche Chefs sind meist derartig abgehoben, begrüßen Ihre eigenen Leute nicht , insbesondere neue Mitarbeiter oder Mitarbeiter von Kontraktoren oder Fremdfirmen. Sie leben in Ihren Welt mit Strategiespielchen.

In meinen Projekten frage ich die Beteiligten: Was verstehen Sie unter Respekt? Als Antwort höre ich dann meist ein Verständnis der "Achtung" vor einem Menschen, dem man in Form von Demut oder einer gewissen "Obrigkeitsscheu" begegnet. Diese Definition von Respekt ändert sich schlagartig, wenn ich danach frage: "Was bedeutet für Sie respektloses Verhalten"?

Denn für mich bedeutet Respekt, zu akzeptieren, dass mein Gegenüber anders denkt, fühlt und handelt als ich. Diese Andersartigkeit ist dann eine Bereicherung für mein Leben, aus der ich meinen eigenen Standpunkt hinterfragen und allgemein lernen kann.

Dagegen denken schwache Chefs, wenn sie auf Andersartigkeit stoßen:

"Sind die blöd." Es wird gelästert, spätestens dann, wenn die Person, den Raum verläßt.

3. Töten jedes Vertrauen

In der heutigen Zeit ist niemand mehr allwissend. Wir sind also darauf angewiesen, dass sich unsere Kollegen mit ihren Sichtweisen einbringen.

Dazu braucht es Vertrauen. Doch schwache Chefs sitzen wie heilige Könige auf ihrem Thron. Sie fühlen sich unfehlbar und betrachten ihre Mitarbeiter als Fußvolk.

Ich erlebte mal einen Vorstand, der sich bei mir beklagte: "Wir (= Vorstand) denken und reden mit unserem Kopf. Doch die (= Mitarbeiter) antworten mit dem Bauch. Die müssen mal lernen, auch mit dem Kopf zu reden."

Doch Mitarbeiter sind nun mal keine Maschinen, sondern Menschen. Und Menschen haben auch Emotionen. Natürlich wäre es super, wenn alle nach dem Motto "ruhig bleiben und weitermachen" handeln würden. Doch so funktioniert es in der Realität nun mal nicht. Wenn ich will, dass mir die Menschen folgen, brauche ich ihr Vertrauen. Und dazu ist es hilfreich, sich um Kopf, Bauch und Seele meiner Leute zu kümmern.

4. Leben Streitkultur nur die Karriereleiter runter

Schwache Chefs wollen keine Widerworte. Die kommen meist auch selten, da sie durch ihr dominantes Auftreten für Gehorsam sorgen. Auf die Frage "Gibt es dazu andere Meinungen?" antworten die Mitarbeiter durch Schweigen.

Haken: die schwachen Chefs interpretieren dies als "Wer schweigt, stimmt zu".

Dabei haben die Menschen es einfach nur verstanden, die Klappe zu halten, um ihre Karriere im Unternehmen nicht zu gefährden.

Doch wer die komplexen Herausforderungen heute bewältigen will, braucht eine

Streitkultur, die in alle Richtungen funktioniert. Wenn Ihnen Streit zu hart ist, nennen Sie es von mir aus konstruktive Diskussionskultur. Natürlich geht es nicht darum, sinnlose Debatten zu führen, sondern inhaltlich fundiert und in der Sache konstruktiv zu diskutieren, um die besten Lösungen für die jeweilige Fragestellung zu finden.

5. Beschweren sich über fehlendes Herzblut

Die zuvor beschriebenen Fehler verstärken sich: Wenn ein Chef seine Mitarbeiter respektlos behandelt, ihnen nicht vertraut und kein sicheres Führungsklima bietet und die Streitkultur im Unternehmen tot ist, dann ist das Unternehmen blutleer. Blutleer, weil die Mitarbeiter ohne Herzblut bei der Sache sind.

Wie auch: wenn sie nicht gehört und respektiert werden, brauche ich mich auch nicht zu engagieren. Und wenn dann obendrein auch noch der Schuldige bestraft wird, wenn mal etwas schief geht... Dann lieber nur Dienst nach Vorschrift machen.

Die Ironie daran: das mangelnde Herzblut werfen die schwachen Chefs ihren Mitarbeitern auch noch vor. Sie denken, dass die Mitarbeiter die Ursache des Problems sind. Dabei sind es die schwachen Chefs, die das Herz der Mitarbeiter haben ausbluten lassen.

6. Sorgen für ein verantwortungsloses Unternehmen

Nachdem ein Chef die zuvor beschriebenen fünf Fehler mit Bravour gelebt hat, nähern wir uns dem desaströsen Finale. Mir fällt unter solchen Chefs immer auf, dass die Mitarbeiter keine Lust mehr haben, Verantwortung zu übernehmen. Stattdessen herrscht passiver Widerstand. Antriebslosigkeit. Dienst nach Vorschrift. Also alles andere als die geforderte Agilität. Es ist wie früher

in der Schule beim Volleyball: eigentlich sind alle "Verantwortlichkeiten" festgelegt und jeder hat seinen Bereich. Dann kommt der Ball. Und der fällt trotzdem auf den Boden. Was eigentlich ja gar nicht sein dürfte... Und schon wird wieder der Schuldige gesucht.

7. Schwache Chefs sind nicht erfolgreich

Es mag vielleicht provokant klingen. Aber meine Wette ist: wenn ein schwacher Chef am Steuer sitzt, ist das Unternehmen bzw. das Team nicht erfolgreich.

Die beschriebenen Fehler haben zwar alle nur mit Führung und Kommunikation zu tun, sind also weicher Kram. Aber dieser weiche Kram sorgt dafür, dass am Ende die harten Fakten darunter leiden. Die Zahlen liegen hinter Plan, der Umsatz geht zurück, die guten Mitarbeiter verlassen das Unternehmen, die Qualität sinkt, die Kunden werden unzufrieden, die Zahlen liegen noch mehr hinter Plan, ...

Fazit: Wenn Sie mit Ihrem Unternehmen erfolgreich sein wollen, sind es eben nicht nur die Zahlen, Daten, Fakten, die eine Rolle spielen. Sie müssen zusätzlich den weichen Kram beherrschen. Heißt zweierlei: Erstens, gute Führungsarbeit, die mehr durch Einfluss ("Power of Influence") als auf Druck und Macht ("Influence of Power") basiert. Zweitens, eine Arbeits- und Führungskultur, mit der Sie nachhaltig für Ergebnisse sorgen.