

Mitarbeiterführung

Diese Führungsfehler sollten Sie bei Ihren Mitarbeiter*innen vermeiden

1.1. Motivationsschädigendes Verhalten

Führungskräfte wünschen sich verständlicherweise motivierte Mitarbeiter. Fragen Sie sich, was Sie *tun* können, um die Motivation Ihrer Mitarbeiter zu fördern? Es bringt schon viel, wenn Sie etwas Demotivierendes *unterlassen*. Das sind gravierende Führungsfehler:

Motivationshindernisse in der Arbeitsorganisation	Motivationshindernisse im Führungsverhalten
<p>Unrealistische Ziele:</p> <ul style="list-style-type: none"> Mitarbeiter soll ein „Klon“ des Chefs sein Anfänger*innen sollen leisten, was nur erfahrene Mitarbeiter*innen können ständig Zeitdruck und kein Puffer Überstunden werden von vorn herein in Kauf genommen oder einkalkuliert <p>Unklare Vorgaben:</p> <ul style="list-style-type: none"> keine oder zu wenig Einweisung in Aufgaben Mitarbeiter alleine lassen, obwohl sie Schwierigkeiten haben keine Prioritäten setzen, aber Mitarbeiter zurechtweisen, die nach eigenem Ermessen Prioritäten setzen <p>Fehlende Standards:</p> <ul style="list-style-type: none"> Standards und Toleranzen werden nicht besprochen, aber nachher eingefordert Mitarbeiter soll „Gedanken lesen“ <p>Probleme mit der Infrastruktur:</p> <ul style="list-style-type: none"> mangelnde interne Abstimmung veraltete oder langsame EDV Mitarbeiter soll immer erreichbar sein ungenügendes Werkzeug oder Material 	<p>Umgangsformen lassen zu wünschen übrig:</p> <ul style="list-style-type: none"> Kein Bitte, Danke, kein Gruß „nicht geschimpft ist genug gelobt“ Launischer Chef, Choleriker nur „geschäftlich“ miteinander umgehen, kein Interesse am Menschen nie Smalltalk oder lockere, informelle Begegnungen Gespräche immer unter Zeitdruck <p>Unfares Verhalten:</p> <ul style="list-style-type: none"> Von Mitarbeitern etwas verlangen, das man selbst nicht einhält mit zweierlei Maß messen einzelne Mitarbeiter vorziehen, „hät-scheln“ Andere Mitarbeiter auf Distanz halten <p>Umgang mit Fehlern:</p> <ul style="list-style-type: none"> Aufgabe delegieren, aber beim kleinsten Fehler wieder an sich reißen die ganze Person kritisieren anstatt nur das aktuelle, konkrete Verhalten überzogene Kritik, cholerische Anfälle, Wutausbrüche, Drohungen mit Tätlichkeiten

Mitarbeiter sind nicht nur Leistungsträger. Sie sind Menschen mit einer persönlichen Geschichte, die wir kennen oder auch nicht. Mitarbeiterführung ist eine Form der Beziehung mit diesen Menschen. Manche Mitarbeiter brauchen besondere Aufmerksamkeit. Jede Führungskraft muss sich ganz persönlich entscheiden, wem sie wie viel „Herzblut“ und Aufmerksamkeit widmen will und kann. In jedem Fall sollte eine Führungskraft für ihre Mitarbeiter*innen berechenbar sein.

1.2. Vier Führungsstile

Führung ist die gelungene, für jeden einzelnen Mitarbeiter passende Balance aus Lenkung bzw. Freiheit und wertschätzenden Umgangsformen der Führungskraft.

Der **partnerschaftliche Stil** ist heute der zeitgemäße Umgangston und der Führungsstil im Handwerk, der auch auf Kunden und Kooperationspartner einen guten Eindruck macht:

- Realistisches, konkretes Ziel, die Aufgabe passt zum Mitarbeiter
- Klare Vorgaben und angemessene Einweisung in die Aufgabe
- Standards und Kontrollmöglichkeiten sind bekannt
- Vorschläge und Nachfragen des Mitarbeiters werden besprochen
- Fehler liegen auch in der Verantwortung der Führungskraft
- Führung ist geprägt von Zutrauen und verabredeter, maßvoller Kontrolle

Der **antiautoritäre Stil**: Für einen gut ausgebildeten, erfahrenen und umsichtigen Mitarbeiter eignet sich dieser Stil sehr gut. Auch intrinsisch motivierte Mitarbeiter blühen unter diesem Führungsstil geradezu auf. Wenn man Führungskräfte führt, ist dieser Stil sogar notwendig:

- Realistisches Ziel als Rahmenvorgabe
- Mitarbeiter mit viel Erfahrung oder guter Ausbildung
- Einweisung in die Aufgabe auf Nachfrage
- Standards und Kontrollmöglichkeiten sind dem Mitarbeiter bekannt
- Fehler werden als hilfreiche Lernschritte akzeptiert und besprochen
- Führung ist geprägt von Anvertrauen und Selbstkontrolle des Mitarbeiters

Der autoritäre Stil, bei dem sich alle vor dem Chef oder dem Meister „ducken“, ist heute nicht mehr angemessen. Wer sich autoritär verhält, zeigt damit, dass ihm wahre Autorität fehlt. Das ist kein Zeichen von Stärke, sondern ein Zeichen von Ohnmacht:

- Kommunikation im Befehlstone, Konsequenzen werden als Drohungen ausgesprochen
- Das Ziel wird als „Diktat“ empfunden
- Vorschläge und Nachfragen des Mitarbeiters werden als störend angesehen
- Der Mitarbeiter fühlt sich durch die Art der Kontrolle unangenehm beaufsichtigt
- Fehler werden als Schuld des Mitarbeiters angesehen
- Führung ist geprägt von Misstrauen gegenüber dem Mitarbeiter

Der Laissez-faire-Stil ist wirtschaftlich nicht sinnvoll. Wenn Sie dieses Verhalten bei sich bemerken, sollten Sie sich ernsthaft fragen, warum Sie diesen Mitarbeiter weiter beschäftigen:

- Abwertende Bemerkungen, Ironie, gestörte Beziehung
- Auf Lenkung wird verzichtet, der Mitarbeiter wird eher „verwaltet“
- Vorschläge und Nachfragen des Mitarbeiters werden ignoriert
- Fehler des Mitarbeiters werden geradezu erwartet und hingenommen
- Statt Führung eher eine innere Kündigung der Führungskraft an den Mitarbeiter

Autorität gewinnt man als Führungskraft nicht dadurch, dass man sich autoritär verhält, indem man andere geringschätzig behandelt, sie unter Druck setzt oder ihnen gar Angst macht.

Autorität und vor allem auch **Respekt** gewinnt man so:

- **Vorbild** sein: selbst die Regeln einhalten, die man für andere setzt.
- **Führen**: Ziele setzen, Wege aufzeigen, Fragen klären, Menschen mit der eigenen Begeisterung anstecken.
- Auch unter Druck das **Niveau halten**: Nicht „ausrasten“, sondern erst mal das Gemüt abkühlen lassen; keine Rache, sondern vernünftig miteinander reden.
- **Konsequenzen** und Sanktionen: Die Mitarbeiter sollen wissen, welche Folgen es hat, wenn sie sich nicht an Vorgaben halten (z. B. Arbeitssicherheit vernachlässigen). Konsequenzen sollen angemessen und allen bekannt sein. Sie haben nur Sinn, wenn man konsequent ist.
- **Erfolge feiern, Zusammengehörigkeit erleben**: Mitarbeiter sollen spüren, dass die Zusammenarbeit ein Geben und Nehmen auf beiden Seiten ist, und dass man zusammenhält.

1.3. Wie sollte man auf Fehlverhalten reagieren?

Menschlich – maßvoll – minimierend!

Die wenigsten Menschen machen absichtlich Fehler, und die meisten schämen sich für ihre Fehler.

Menschlich reagieren heißt, Sie nehmen als Führungskraft Ihren Ärger und ihre Enttäuschung ernst, aber Sie nehmen auch auf die Gefühle Ihres Mitarbeiters Rücksicht.

Maßvoll reagieren heißt, die Konsequenzen sind fair und dem Fehler angemessen. Seien Sie vor allem nicht ewig nachtragend.

Minimierend agieren heißt, nicht alles noch schlimmer zu machen, sondern gemeinsam eine Lösung zu finden, um den Schaden in Grenzen zu halten.



Anhängekupplung nicht eingerastet

Ursachen analysieren: Hat der Mitarbeiter es eigentlich gut gemeint? Fragen Sie: „Aus welchem guten Grund hast du das gemacht?“ Geben Sie ihm eine Chance, sein Verhalten zu erklären. Stellen Sie sicher, dass der Mitarbeiter versteht, worin der Fehler besteht und was Sie erwarten. Finden Sie heraus, was Sie selbst beitragen können, um solche Fehler zu verhindern: „Was kann ich als Führungskraft tun, damit Sie...?“

Fehler beheben: Geben Sie möglichst demselben Mitarbeiter die Chance, den Fehler zu beheben. Unterstützen Sie ihn dabei, es richtig zu machen. Nehmen Sie ihn auch gegenüber Kunden in Schutz. Fehler gehören zum Lernen. Wenn der Mitarbeiter sich schämt, sprechen Sie ihm Mut zu. Sorgen Sie dafür, dass der Mitarbeiter nicht versucht, ähnliche Aufgaben künftig zu vermeiden.

Innerbetriebliche Sanktionen: Sammeln Sie mit Ihren Mitarbeiter*innen innerbetriebliche Aufgaben, die niemand gerne macht, und hängen Sie sie ans „schwarze Brett“. Wer sich daneben benommen hat, soll eine Aufgabe davon auswählen und diese erledigen.

Abmahnungen: Falls Sie als Führungskraft haftbar gemacht werden für Fehler (z. B. bei Sicherheitsthemen), erteilen Sie eine Abmahnung und erklären Sie genau, warum Sie das tun. Schreiben Sie keine Abmahnung, wenn Sie den Mitarbeiter nicht verlieren wollen. Eine Gesprächsnotiz reicht.

Kündigung: Wenn Sie sich entscheiden, einem Mitarbeiter wegen gravierenden Fehlverhaltens zu kündigen, richten Sie eine „Kriegskasse“ ein, engagieren Sie einen Rechtsanwalt und stellen Sie den Mitarbeiter sofort frei. Alles andere ist dann „nur“ noch eine finanzielle Herausforderung. Im Streit gekündigte Mitarbeiter vergiften nur das Betriebsklima und kosten Sie unnötig Energie.

Neugierig geworden?

- Teamleiterschulungen
- Führen mit Zielen
- Mitarbeitergespräche führen
- Führungstraining für Fortgeschrittene
- Innerbetriebliche Workshops für Entscheider

Einfach anfragen unter info@vera-naumann.de – wir gestalten, was Sie brauchen!

Vera Naumann, M. A. Freiberufliche Trainerin in der Erwachsenenbildung. Studium der **Rhetorik** und der **Erwachsenenbildung** an der Universität Tübingen. Auslandsstudium und Lehrtätigkeit 1989-90 an der Washington University of St. Louis, Missouri, USA. Selbständig seit 1992. Verheiratet mit Joachim Wender seit 2001. Lehrbeauftragte an der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen: **Management Skills** (im Masterstudiengang International Finance, auf Englisch) seit 2006. Zusammenarbeit mit dem **Handwerkerzentrum** der Akademie Würth seit 2004. Multiplikatoren-Ausbildung für Schüler-Trainer*innen seit 2015.

