

Mitarbeiterführung

Warum starke Führungskräfte keine «Gutmenschen» sein dürfen

Die Zyklen in der Wirtschaft wechseln immer schneller. Krisen und Chancen verändern sich im Minutentakt. Wie ein starker Sturm kommen sie über Nacht und verschwinden so schnell, wie sie gekommen sind. Ob dieser Wind das Boot beschleunigt oder ob er zum Orkan wird und es kentern lässt, hat viel mit entschlossener Führung zu tun.

Boris Grundl

Obwohl gerade kleinere Unternehmen dank ihrer schlanken Strukturen flexibel und erfolgreich auf die zyklischen Stürme in der Wirtschaft reagieren könnten, ist oft das Gegenteil der Fall. Wer sich keine finanzielle Fettschicht angefuttert hat, für den sieht es in Dürrezeiten mager aus. Die schnellen Marktgesetze zwingen die Unternehmen oft, jeden verdienten Heller sofort wieder zu reinvestieren, um nicht den Anschluss zu verlieren. Dann gilt: Wo die Grossen eine Krise mit geringer Schlagseite überstehen, gehen die Kleinen baden. Wenn es zur Krise kommt, zeigt sich, wie eingespielt

das Team auf dem sturmtotesten Segelschiff ist. Jedes Kommando muss passen, jeder Handgriff muss sitzen. Die Mannschaft wurde befähigt, an einem Strang zu ziehen und wie ein Mann gegen den Sturm anzukämpfen. Eine der wichtigsten Stellschrauben, die dann greifen, ist die vorangegangene Entwicklung von Menschen. Führungskräfte jeglicher Ebenen müssen dann verinnerlicht haben, dass sie sich nicht in nervtötenden Details verrennen dürfen. Vielmehr müssen sie dafür sorgen, dass die Mitarbeiter in ihrem Team wachsen und dass sie die jeweils nächsten notwendigen Schritte zu 100 Prozent im Fokus haben.

Vorboten des Untergangs

Wenn es hart auf hart kommt, rächt sich der Führungsschlendrian von gestern. Nur Unternehmen, die bei Bedarf auf konzentrierte Straffheit umstellen können, dürfen sich sicher sein, dass die Signale von oben schnell und ergebnisorientiert in Aktionen verwandelt werden. Unternehmen mit zu hohem Kuscheleffektor, die ihren Angehörigen zwar viel Komfort bieten, aber auf ein fruchtbares Entwicklungsklima verzichten, bekommen Krisen als Erste und am härtesten zu spüren. Oder kürzer: Wenn ein Leck im Rumpf ist, sollte man nicht über den nächsten Farbanstrich der Mas-

Anzeige

www.mob.ch



ten diskutieren. Die Ursache für solche Defekte ist dann die Führungskraft selbst, wenn sie keine innere Klarheit hat. Sie will zur Verantwortung befähigen, aber trotzdem beliebt sein. Entwicklung ist manchmal anstrengend, sowohl für den Entwickler als auch für die Entwickelten. Aber wer als Gutmenschen-Chef unter solch einem inneren Antriebskonflikt leidet, tut sich schwer, andere auf einen steinigen Weg zu schicken. Er projiziert seine eigenen Widerstände auf die Mitarbeiter und möchte eher aus den falschen Gründen geliebt als aus den richtigen geachtet werden.

Doch temporäre Unbeliebtheit lohnt. Die entwickelten Fähigkeiten eines Mitarbeiters sind wie ein gut funktionierender, kräftiger Muskel, und die Führungskraft ist der Fitness-Trainer. Der Schleifer, der den Sportler fordert, ist so lange unbeliebt, bis sich die Erfolge einstellen. Und später ist es immer die Konsequenz des Trainers, die man in dankbarer Erinnerung behält.

Förderliches Betriebsklima

«Ein gutes Betriebsklima sollte warm und angenehm sein» – das glauben viele, und hier irren viele. Jeder ist jedermanns Freund, alle reden bei allem mit. Ein «Gut, dass wir alle mit eingebunden haben» ist wichtiger als ein «Prima, dass wir einen entscheidenden Schritt weitergekommen sind». In Firmen, in denen die Harmoniesucht dominiert, sind zwar alle schwer beschäftigt, aber man rennt im Kreis, statt vorwärtszukommen – Aktionismus statt

Wirkung. Ein wirklich förderliches Betriebsklima ist wohltemperiert, fordernd und hält hellwach. Einem so aufgestellten Unternehmen können Krisen nicht viel anhaben.

Wenn ein Unternehmen nur durchschnittliche Führungskräfte hat, dann hat es auch durchschnittliche Mitarbeiter. Denn wer händeringend wünscht, engagiertere und erfolgshungrige Leute zu haben, zeigt damit nur: «Die Mitarbeiter, die da sind, sind es nicht. Ich glaube nicht an sie.» und «Ich bin nicht in der Lage, Menschen dazu zu bringen, dass sie die Besten werden, die sie sein können». Es gilt: Überall dort, wo Deppen sind, gibt es einen Deppenproduzenten.

Das bedeutet natürlich nicht, auf Massnahmen zur sozialen Attraktivität eines Unternehmens komplett zu verzichten. Es bedeutet aber sicher, dass all diese Massnahmen nur einen Sinn haben, wenn der Chef es nicht nur gut meint, sondern auch gut macht. Wer nach Feng-Shui-Manier lieber viel Geld in angeblich leistungsfördernde Innenarchitektur steckt, als seine Mitarbeiter zur «Lust an Leistung» zu befähigen, wirft Geld zum Fenster hinaus.

Beliebtheit statt Respekt

Gutmenschen-Chefs sind oberflächlich beliebt, aber sie sind nicht wirklich für ihr Tun beliebt. Was sie bekommen, ist nicht ehrliche Achtung dafür, dass sie ihr Unternehmen – und damit das Wohl der Mitarbeiter – auf

Kurs halten. Sie erhalten nur eine Form opportunistischer Zuneigung, die sofort mit Liebesentzug bestraft wird, wenn die gemeinsame Kuschelzone in Gefahr gerät. Und genau hier lauert der Teufelskreis: Wer nur egoistisch darauf schießt, von seiner Crew angehimmelt zu werden, weil er diese äussere Bestätigung braucht, und wer dadurch zu viel Komfort anbietet, muss diesen Komforthunger seiner Mannschaft ständig bedienen. Und er wird trotz vorheriger Kuscheleinheiten gnadenlos bestraft, wenn es hart auf hart kommt.

Führungsdroge Harmoniesucht

Manch eine Führungskraft ist süchtig nach Zuneigung und nutzt alle Ressourcen des Unternehmens, um diese Zuneigung auch zu bekommen. Statt ein produktives Meeting im nüchternen Konferenzraum anzusetzen, bucht sie ein Seminar im Wellness-Golfclub. Auf zwei Stunden Pseudo-Arbeit bei überbeuertem Luxus-Catering folgt ein dreistündiges Schnuppergolfen. Das nennt man dann Teambuilding-Massnahme. Alle haben Spass, der Chef ist ein Held und am nächsten Tag müssen alle nacharbeiten, was sie beim Plaudern an Loch drei längst schon vergessen hatten.

Ein anderer Chef möchte seinen Mitarbeitern Mühe ersparen. Wenn eine wichtige Aufgabe erledigt sein muss, aber der Feierabend naht, darf jeder das Helfersyndrom seines Kapitäns aktivieren. Die Cleveren bitten um Hilfe und zeigen sich eifrig, aber sympathisch unbedarft – so lange, bis Chef oder die Chefin den Job

Anzeige



Unsere Kunden freuen sich wieder: sie erhalten 120 Millionen.

Dank genossenschaftlicher Verankerung beteiligen wir Kunden mit einer MobiPro Betriebs- und Gebäudeversicherung oder einer MobiCar Fahrzeugversicherung am Erfolg.

Die Mobiliar
Versicherungen & Vorsorge

selbst erledigt. So wird die Führungskraft zum Mitarbeiter seiner Untergebenen. Die Frage ist hier: Wer führt eigentlich wen?

An Mut und der erforderlichen Durchsetzungsstärke, mehr Eigeninitiative einzufordern und zu kontrollieren, fehlt es dem Gutmenschen in der Chefetage. Er doziert gerne über Kollegialität und liest Bücher über Führen jenseits von Hierarchien. Aber wenn die Krise da ist, legen die Mitarbeiter keine Schippe drauf. Und wundern sich, dass sie am nächsten Morgen um sieben Uhr zur Betriebsversammlung müssen. Der Insolvenzanwalt ist da. Oft steckt hinter einer verschleppten Insolvenz eine tödliche Harmoniesucht der Chefs und der Drang, der unbequemen Realität nicht ins Auge sehen zu wollen.

Mag sein, dass diese beiden Beispiele sehr plakativ sind. Aber sie stehen exemplarisch für das, was viel zu oft in Unternehmen geschieht. «Das Gegenteil von gut gemacht ist gut gemeint.» – So lautete das verkürzte Zitat von Kurt Tucholsky. Und das stimmt! Die Entwicklung von Mitarbeitern duldet keine Aufschieberitis. Oft hört man Führungskräfte grosse Managementdenker nachbeten: «Das Personal ist das wichtigste Kapital des Unternehmens». Häufig aber lassen sie ihr Personal im mollig-warmen Sparstrumpf vor sich hin stagnieren. Was zuerst altruistisch daherkommt, ist in Wahrheit mangelndes Interesse an Menschen!

Menschen grösser machen

Mitarbeiterentwicklung ist immer die erste Unternehmerpflicht. Sie ist absolute Chefsache, auch wenn der Unternehmer die Massnahmen nicht persönlich anberaumt und durchführt. Denn auch, wenn er diese Aufgabe an seine Führungskräfte delegiert, trägt er die Verantwortung dafür, dass diese selbst nicht vom Gutmenschenvirus befallen werden. Klar ist: Starke Menschen machen starke Unternehmen!

Ganz entscheidend ist hierbei, das vorzuleben, was man von seinen Mitarbeitern erwartet. Das heisst jedoch noch lange nicht, dass man auch alles vormachen muss! Gutmenschen

Literatur



Diktatur der Gutmenschen

Was Sie sich nicht gefallen lassen dürfen, wenn Sie etwas bewegen wollen



Boris Grundl
Econ Verlag
272 Seiten
€ (D) 19.95 / € (A) 20.60
CHF 35.90
ISBN: 978-3430201070

flattern auf der Suche nach Zustimmung und Zuneigung wie ein Fähnchen im Wind. Echte Leader beherzigen fünf einfache Prinzipien und schaffen ein Wachstumsklima für jeden:

- Verantwortung übernehmen: Identifikation, zur Selbstmotivation und Selbstverantwortung befähigen und diese vorleben
- Ergebnisorientierung: Spass an einer Ergebniskultur schaffen, Erfolgsanreize setzen, Ziele messbar machen und kontrollieren
- Konzentration auf Stärken: Von exakt formulierten Zielen ausgehen, Mitarbeiterstärken ermitteln und konsequent fördern, nur Ergebnisse werten und loben, keine Absichtserklärungen
- Ein förderliches Betriebsklima: Regeln festlegen und vorleben, wohlwollende Offenheit propagieren und vorleben, sachliche Kritik wo nötig, angemessenes Lob wo möglich vorbringen
- Vertrauen schaffen: Eigenes Selbstvertrauen entwickeln, keine Maske tragen, Vertrauen schenken, Missbrauch konsequent verfolgen, systematisch kontrollieren, Sicherheit schaffen

Ein tiefes Verstehen des anderen ist ohne Respekt nicht möglich. Und das ist auch der Grund, warum man sich Zuneigung und Loyalität nicht durch ein beständiges «gut vor

anderen dastehen» erkaufen kann. Chefs, die sich damit zufrieden geben, machen sich selbst etwas vor. Wirkliche Entwicklung heisst, die Menschen in seinem Umfeld grösser zu machen – und das in Sachen Kompetenz und Engagement. Man muss dafür sorgen, dass jeder Einzelne im Unternehmen auch als Mensch wachsen kann. Leadership bedeutet nicht, andere so zu behandeln, wie diese es gerne hätten oder wie es ihnen angenehm wäre. Es bedeutet, andere so zu behandeln, dass sie sich entwickeln. ■

Porträt



Boris Grundl ist Management-Trainer, Unternehmer, Autor sowie Inhaber der Grundl Leadership Akademie. Er ist ein gefragter Referent und Gastdozent an mehreren Universitäten. Boris Grundl ist als prominenter Experte gern gesehener Gast und Protagonist in Fernsehen und Radio (u. a. ARD, ZDF, WDR, MDR, 3sat, SWR, FFH). In Grossvorträgen gibt er Schülern wegweisende Impulse für ein eigenverantwortliches Leben.

Seine Grundl Leadership Akademie will Unternehmen befähigen, ihrer Führungsverantwortung gerecht zu werden. Mehr Informationen unter www.grundlakademie.de

Kontakt



Boris Grundl
Inhaber
Grundl Leadership Akademie
Richard-Kohler-Weg 8
D-78647 Trossingen
Tel. +49 74 25 32 82-62
www.grundl-akademie.de

