



## **FÜHRUNGSFEHLER: 7 FÜHRUNGSKILLER, DIE SIE VERMEIDEN SOLLTEN**

Von Jill Schmelcher

**Führungskräfte machen Führungsfehler – jeden Tag, oft unbewusst. Sieben davon sollten auf jeden Fall vermieden werden, weil sie dazu führen, dass sich Mitarbeiter nicht mehr engagieren und in die innere Emigration gehen, sich nicht mehr loyal verhalten und ihre Kompetenzen dem Unternehmen nicht mehr zur Verfügung stellen.**

Führen heisst, andere emporheben. Letztlich sind für den Erfolg oder den Misserfolg eines Unternehmens die Mitarbeiter entscheidend. Sie müssen dem Unternehmen nicht nur ihr Können zur Verfügung stellen, sondern auch ihren Willen, einen positiven Beitrag zu leisten. Unmotivierte und frustrierte Mitarbeiter sind unproduktiv und können dem Unternehmen sogar schaden. Menschen suchen einen Sinn in ihrer Arbeit. Während der Arbeit können sie ihre Potenziale und Fähigkeiten entwickeln und Erfolge feiern. Dazu bedarf es einer sinnvollen Aufgabe und stimmiger Rahmenbedingungen. Ein Unternehmer oder eine Führungskraft sollte die Mitarbeiter in ihrer Entwicklung fördern, ihnen beste Rahmenbedingungen bieten, sie am richtigen Platz und im richtigen Team einsetzen. Nur so können sie zur Steigerung des Unternehmenswerts beitragen. Nachhaltiger Unternehmenserfolg hängt vom Zusammenspiel der richtigen Strategie, einer klar definierten Organisationsstruktur und wirksamen Führungskräften ab.

### **EINSTIEG IN DIE FÜHRUNGSPPOSITION LEICHT GEMACHT**

Die meisten Führungskräfte werden Führungskräfte aufgrund ihrer Fach- und Sachkompetenz. Die Führung von Menschen, Mitarbeitern, ist eine Aufgabe, auf die nur die wenigsten von ihnen wirklich vorbereitet sind. Doch Führungskompetenz ist erlernbar, wenn

die Führungskraft das Bewusstsein und die Bereitschaft dazu hat. Der Einstieg ist gar nicht so schwer, wenn man sich zuerst einmal bewusst macht, was man eigentlich falsch machen kann – bei den ganz normalen, täglichen Themen. Wer etwas falsch macht, merkt an vielen Dingen, dass seine Führung «unwirksam» bleibt: an den direkten Reaktionen des betreffenden Mitarbeiters, an der Stimmung im Unternehmen und am Engagement der Mitarbeiter. Lernen wie die Mitarbeiter «ticken», gehört zu den ersten Übungen für Führungskräfte.

### **FÜHRENDE BRAUCHEN FOLGENDE**

Nicht der Unternehmer entscheidet, wer eine gute Führungskraft ist, sondern allein die Mitarbeiter. Auch ein Unternehmer, der sein Unternehmen selbst führt, muss sich als Führungskraft an den Erwartungen seiner Mitarbeiter orientieren. Guten Führungskräften gelingt es, die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter und damit die Produktivität des Unternehmens überdurchschnittlich zu steigern. Wirksame Führung schafft ein Klima, in dem Mitarbeiter Spass an der Leistung haben und bereit sind, ihr Bestes zu geben. Solche Führungskräfte haben geschafft, was eine echte Führungskraft von einem Vorgesetzten unterscheidet: Die Mitarbeiter wollen ihnen folgen.



Führungskräfte machen Führungsfehler – jeden Tag, oft unbewusst. Sieben Führungsfehler haben sich jedoch als «Killer» herauskristallisiert. Sie sollten auf jeden Fall vermieden werden, weil sie dazu führen, dass sich Mitarbeiter nicht mehr engagieren und in die innere Emigration gehen, sich nicht mehr loyal verhalten und ihre Kompetenzen dem Unternehmen nicht mehr zur Verfügung stellen.

## **FATALER FÜHRUNGSFEHLER NR. 1: «KILL ENTHUSIASM»**

Der Chef untergräbt die Begeisterung und Motivation seiner Mitarbeiter.

### **Begeisterung und Motivation fördern**

Jeder Mitarbeiter kennt es: Ein Chef nimmt alles als selbstverständlich und führt nach dem Motto «Nichts gesagt, ist Lob genug.» Lob und Anerkennung gibt es von solchen Führungskräften selten, aber wenn es einmal nicht läuft, wird sofort kritisiert. Ideen der Mitarbeiter werden ignoriert oder noch schlimmer, als die eigenen verkauft. Wenn kommuniziert wird, dann meistens auf einem wenig wertschätzenden Niveau, manchmal wird sogar gebrüllt. Bei jeder Kommunikation stehen Probleme im Vordergrund. Feedback ist ein Fremdwort. Der Mitarbeiter weiss eigentlich nie, woran er ist. Nur eines ist ihm klar: Er ist stets der Sündenbock, soll tun, was man ihm sagt – und wehe, es klappt nicht.

### **Wertschätzung und Kommunikation**

Es mag sein, dass Führungskräfte überfordert sind oder stark unter Druck stehen. Vielleicht regen sie sich auch nur über den Mitarbeiter auf, weil der anders tickt als sie selbst. Jemand, der sehr kreativ und schnell in der Umsetzung ist, wird sich vielleicht über einen Mitarbeiter ärgern, der Bedenken äussert. Doch das ist keine Entschuldigung für einen rauen

Umgangston und fehlende Wertschätzung. Viel sinnvoller wäre es, genau hinzuhören, die Bedenken ernst zu nehmen und zu besprechen. Möglicherweise trägt der «Bedenkenträger» dazu bei, eine Idee genauer zu durchdenken und Führungsfehler zu vermeiden.

Eine Führungskraft sollte sich mit dem Mitarbeiter befassen, ihn kennenlernen und aufmerksam sein. Das Engagement des Mitarbeiters muss beachtet und geschätzt werden. Beide bleiben im Gespräch und kommunizieren regelmässig, formell und informell. Faire und ehrliche Kritik sehen beide als Möglichkeit zur Verbesserung

## **FATALER FÜHRUNGSFEHLER NR. 2: «KILL EMOTION»**

Gefühle verboten – in diesem Unternehmen gibt es keine Herzlichkeit.

### **Gefühle zulassen**

Wo fühlen wir uns wohler? Dort, wo man uns mit einem Lächeln und einem freundlichen Gruss begegnet oder dort, wo man uns kaum ein mürrisches «guten Tag» entgegenbringt? «Ein Unternehmen ist keine Wellness-Oase, sondern dort wird gearbeitet», werden jetzt einige entgegen, doch damit machen sie es sich zu einfach. Die im Wettbewerb «Deutschlands beste Arbeitgeber» ausgezeichneten Unternehmen haben eine Gemeinsamkeit, die zu denken geben sollte: Die meisten von ihnen sind wirtschaftlich überdurchschnittlich erfolgreich, wie Studienleiter Frank Hauser, Geschäftsführer von «Great Place to work Deutschland», bestätigt. Ausserdem sind in Unternehmen, in denen die Mitarbeiterzufriedenheit hoch ist, Krankenstand und Fluktuation vergleichsweise niedrig. Befragungen bestätigen ausserdem, dass der direkte Vorgesetzte entscheidenden Anteil daran hat, wie wohl sich ein Mitarbeiter im



Unternehmen fühlt. Mitarbeiter kündigen in der Regel nicht dem Unternehmen, sondern ihrem direkten Vorgesetzten.

### **Ein Lächeln öffnet die Herzen**

Sich wohl fühlen, bedeutet nicht, keine Leistung zu verlangen. Es geht um das Klima im Unternehmen, um das Arbeitsumfeld, den Umgang und die Kommunikation miteinander, um die Anliegen der Mitarbeiter. Freude wird grösser, Enttäuschung kleiner, wenn man sie teilt. Kritische Momente lassen sich besser aushalten, wenn alle freundlich und fair bleiben. Menschen erreicht man im Herzen und nicht im Kopf. Wer mit offenem Herzen und einem Lächeln auf andere zugeht, wird den anderen für sich einnehmen und ein offenes Ohr finden. Gute Laune breitet sich aus.

### **FATALER FÜHRUNGSFEHLER NR. 3: «KILL EXPLANATION»**

Der Mitarbeiter erhält wenig Information, vieles bleibt undurchsichtig und unverständlich.

### **Mit Kommunikation für Transparenz sorgen**

Der Kommunikationswissenschaftler und Psychotherapeut Paul Watzlawick sagte: «Man kann nicht nicht kommunizieren », doch manche Führungskräfte schaffen es zumindest verbale Kommunikation zu vermeiden. Sie gefallen sich in der Rolle des Geheimniskrämers, vielleicht können sie auch nur nicht loslassen oder haben Angst, dass jemand an ihrem Stuhl sägt, wenn sie Informationen preisgeben. Wenn alle dieselbe Information haben, bedeutet das für manche auch Machtverlust, das so genannte Herrschaftswissen geht verloren. Es gibt keine «Kopfmonopole» mehr.

### **Kommunikation wirkt vertrauensbildend**

Wer seinem Mitarbeiter alle Informationen gibt, die er braucht, wird nicht verhindern können,

dass er Verantwortung übernimmt. Kommunikation erhöht das Verständnis füreinander, fördert den Austausch von Gedanken, befruchtet und sorgt dafür, dass der Mitarbeiter weiss, was von ihm erwartet wird. Für die Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern gibt es viele Möglichkeiten: Team-Meetings, Mitarbeitergespräche, Mitarbeiterzeitung, informell am Kaffeeautomaten oder an anderen Kommunikationsplätzen, am Arbeitsplatz, via E-Mail, Newsletter, Intranet, auf Versammlungen und Veranstaltungen. Es geht darum, das jeweils richtige Medium zu wählen. Wenn im Unternehmen grosse Veränderungen anstehen, ist es gut, alle Mitarbeiter gleichzeitig und regelmässig zu informieren. Dafür eignet sich zum Beispiel die Mitarbeiterzeitung. Im persönlichen Gespräch oder bei informellen Treffen lässt sich die allgemeine Stimmung im Unternehmen erkunden. Auch durch regelmässige, ernst gemeinte Mitarbeiter-Befragungen, am besten durch einen externen Dienstleister, erhält man ein Stimmungsbild.

Persönliche Kommunikation erlaubt eine individuelle Differenzierung; macht es möglich, Empathie und Emotionalität zu zeigen; wirkt vertrauensbildend. Natürlich können Unternehmer oder Geschäftsführer nicht mit allen Mitarbeitern regelmässig Gespräche führen – dafür gibt es verschiedene Führungsebenen. Wichtig ist, für Gelegenheiten zu sorgen, bei denen die Unternehmensleitung angesprochen werden kann, wie Spaziergänge durch das Unternehmen, Runde Tische, Meetings, Konferenzen oder Veranstaltungen.

Ohne Kommunikation gibt es keine Beziehung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft. Die «Man redet übereinander statt miteinander»-Kultur entsteht. Gerüchte ersetzen Fakten.



## **FATALER FÜHRUNGSFEHLER NR. 4: «KILL ENGAGEMENT»**

Zwei der wichtigsten Werte – Verbindlichkeit und Vertrauen – werden missachtet.

### **Verbindlich sein**

Es gibt Unternehmen, in denen in Meetings keine konkreten Massnahmen verabschiedet werden. Es wird nicht geregelt, wer was wann zu tun hat, sondern alles bleibt unverbindlich. Ein beliebter Satz ist: «Wir sollten uns mal darum kümmern.» Er lässt viele Fragen offen, während der Satz «ich werde bis übermorgen folgendes tun ...» Verbindlichkeit ausdrückt. Schwache Führungskräfte drücken sich gerne vor Verbindlichkeit. Sie sitzen Themen aus und warten darauf, dass irgendetwas passiert. Sie verweisen gerne auf «die da oben», um die Verantwortung von sich selbst abzuwälzen. Sie drücken sich vor Entscheidungen, besonders vor schwierigen. Die Mitarbeiter werden hingehalten oder erfahren zu spät, was auf sie zukommt. Ganz schlimm wird es, wenn die Mitarbeiter für Versäumnisse des Vorgesetzten geradestehen sollen. In Unternehmen mit solchen Führungskräften werden Strategien nicht umgesetzt, Pläne nicht ausgeführt.

### **Hinter den Mitarbeitern stehen**

Die Werte Verantwortung und Verbindlichkeit spielen hier die zentrale Rolle. Jede Führungskraft sollte sie sich auf die Fahnen schreiben. Verantwortung heisst, Verantwortung für sich selbst und andere zu übernehmen, zu den eigenen Entscheidungen und auch zu Fehlern zu stehen. Dazu gehört, verlässlich und ehrlich zu sein und im Zweifelsfall hinter den mir Anvertrauten zu stehen. Verbindlichkeit bedeutet, zu meinem Wort zu stehen, nicht nach Ausflüchten zu suchen, Zusagen einzuhalten und Konsequenz zu zeigen, Terminabsprachen einzuhalten,

nichts zu versprechen, was ich nicht halten kann. Führungskräfte, die diesen beiden Werten glaubhaft folgen, werden von ihren Mitarbeitern als ehrlich und authentisch wahrgenommen. Mitarbeiter möchten wissen, woran sie sind. Besonders in Krisenzeiten brauchen Mitarbeiter klare Aussagen. Sie wollen sich darauf verlassen können, dass der Vorgesetzte zu seinen Entscheidungen steht und hinter ihnen steht.

## **FATALER FÜHRUNGSFEHLER NR. 5: «KILL ENVIRONMENT»**

In vielen Unternehmen werden Fehler noch als Schande betrachtet und darum gerne vertuscht. Es herrscht eine Angstkultur. Mitarbeiter werden benutzt, um die Interessen der Führungskraft durchzusetzen. Sie spielen Mitarbeiter gegeneinander aus, spionieren ihnen hinterher, fördern Mobbing, ziehen Ja-Sager heran und geben schwachen Mitarbeitern dadurch die Chance, statt durch Leistung durch Anbiederung und das Anschwärzen anderer Mitarbeiter nach oben zu kommen. In solchen Unternehmen gibt es viel Raum für Profilneurotiker und Blender. Die Führungskräfte sind oft hemdsärmelig und verstecken ihre Unfähigkeit hinter markigen Sprüchen wie «das hätte ja sogar mein Dreijähriger gesehen», oder «das hätte ich mir ja denken können, dass Sie dazu nicht fähig sind». Weil nicht Leistung zählt, sondern der Führungskraft nach dem Mund zu reden, werden die falschen Werte belohnt. «Wer nichts tut, kann auch nichts falsch machen» wird zur Handlungsmaxime. Die Frage, was gut für das Unternehmen ist oder schlecht, wird gar nicht gestellt. Mitarbeiter haben wenig Raum für Kreativität. Sie können nur selten etwas Neues ausprobieren, ihre Weiterentwicklung wird gebremst.



## **Keine Spiele spielen**

Wenn Mitarbeiter Angst haben, etwas falsch zu machen oder Spiele gespielt werden, gehen Eigeninitiative, Kreativität und Loyalität verloren. Es gibt nur noch Ausführende. Die Innovationsfähigkeit des Unternehmens nimmt zwangsläufig ab. Hier hilft nur, eine neue positive Kultur wachsen zu lassen, in der Fehler erlaubt sind, wenn man daraus lernt. Sie lässt sich nicht von heute auf morgen etablieren. Es dauert eine Zeitlang bevor sich die Mitarbeiter sicher fühlen, und mutiger werden. Führungskräfte, die eine Kulturveränderung initiieren möchten, brauchen Geduld, müssen viel kommunizieren und Vorbild sein. Es bedarf eines anderen Wertesystems, in dem lernen, Offenheit, Verantwortung und Vertrauen zentrale Bedeutung bekommen. Wichtig ist, regelmässiges Feedback zu geben. Beurteilungen müssen transparent und verständlich sein und auch so kommuniziert werden. Die Mitarbeiter müssen wissen, dass jeder Fehler dann eine Chance ist, wenn er erkannt und angesprochen wird, sofort Lösungen erarbeitet werden und dadurch ein Lernprozess ausgelöst wird.

## **FATALER FÜHRUNGSFEHLER NR. 6: «KILL ENTICEMENT»**

In diesem Unternehmen gibt es weder Lob noch Dank.

## **Anerkennung ist unersetzlich**

Persönliche Anerkennung, Lob und Dankbarkeit sind durch nichts zu ersetzen – und zwar nicht nur für aussergewöhnliche Leistungen, sondern auch für alltägliche. Dadurch zeigen wir, dass wir andere wahrnehmen. Zuhause empfindet es der Partner als positiv, wenn wir uns dafür bedanken, dass er jeden Tag das Frühstück macht. Ebenso empfindet der Mitarbeiter, wenn er von der Führungskraft ein herzliches

«danke» hört, weil er etwas besonders schnell erledigt hat oder aber jeden Abend daran denkt, die Maschine ordnungsgemäss abzustellen. Damit ist nicht gemeint, ständig zu loben, sich permanent zu bedanken oder Anerkennung auszudrücken, doch aufmerksame Menschen erkennen, wie und wann es für den anderen wichtig ist. Lob wird übrigens nur dann als echt empfunden, wenn es dafür aus Sicht des Gelobten einen Grund gibt. Gute Führungskräfte sorgen deshalb dafür, dass ihre Mitarbeiter eine Aufgabe haben, die zwar herausfordernd, aber lösbar für sie ist.

Mit kleinen Gesten, kann man den Mitarbeitern zeigen, dass man sie persönlich wichtig nimmt. Eine gute Führungskraft erinnert sich an Versprechen und Zusagen. Wichtige Daten beziehungsweise hat sie im Kalender vermerkt. Sätze wie «der Mitarbeiter soll froh sein, dass er bei uns arbeiten darf», kommen einer guten Führungskraft nicht über die Lippen. Sie ist den Mitarbeitern zugewandt und bemerkt ihre Leistung ebenso wie Probleme, bei denen der Mitarbeiter Unterstützung braucht. Ein Chef, der seinen Mitarbeiter ehrlich lobt, tut viel für die Atmosphäre im Betrieb.

## **FATALER FÜHRUNGSFEHLER NR. 7: «KILL EQUITY»**

Der Chef hat Lieblinge, Mitarbeiter, die er bevorzugt.

## **Den Mitarbeiter mit anderen Augen sehen**

Lieblingwirtschaft entsteht oft unbewusst. Jeder Mensch, selbstverständlich auch Führungskräfte, mögen einige Menschen mehr, andere weniger. Im privaten Leben können wir es uns leisten, einen anderen Menschen links liegen zu lassen oder ihn nicht in unseren Freundeskreis aufzunehmen. Im beruflichen Leben geht das nicht. Führungskräfte müssen in



solchen Situationen die Grösse besitzen, Gleichwertigkeit bei den Mitarbeitern herzustellen. Das bedeutet in erster Linie, dass sie sich immer wieder mit sich selbst und ihren Gefühlen auseinandersetzen müssen. Sie sollten sich fragen: Was stört mich an dem Mitarbeiter und was gefällt mir an ihm, was sind seine Stärken, wo kann ich ihn mit seinen Stärken einsetzen?

Es hilft, sich mit dem Mitarbeiter intensiv zu befassen und herauszufinden, welche guten Seiten er hat. Was kann/macht er besonders gut? In welchen Feldern sollte er sich weiterentwickeln? Regelmässige Mitarbeitergespräche bei denen Stärken und Schwächen bewertet werden, zwingen beide Seiten dazu, sich bewusst auseinanderzusetzen und gegenseitig wahrzunehmen. Der Prozess wird unterstützt, durch eine positive Grundhaltung – «ich bin okay, du bist okay» – und ausreichend Zeit.

«Prima», werden jetzt vielleicht einige sagen. «Ganz tolle Tipps, aber wenn ich den Mitarbeiter nur sehe, schwillt mir schon der Kamm.» Vielleicht ist er ein veränderungsaverser Mensch, von dem sich die Führungskraft ausgebremst fühlt. Deshalb steigt der Blutdruck. Tatsächlich kann sich eine Führungskraft ein solches Verhalten nicht erlauben. Man kann versuchen, das Gehirn zu lenken. Es unterscheidet nämlich nicht zwischen Realität und Vorstellung. Stellt man sich vor «der Mitarbeiter ist unfähig», dann wird er das auch für den, der es sich vorstellt, sein. Es ist einen Versuch wert, dem Mitarbeiter eine positive Einstellung entgegen zu bringen und ihn grundsätzlich zu bejahen. Der Mitarbeiter leistet sicher einen positiven Beitrag für die Firma. Man sollte sich vor dem nächsten Gespräch seine positiven Eigenschaften klarmachen und sich für ihn als Mensch

interessieren, für seine Hintergründe und Gefühle, ihm mit Wohlwollen begegnen und die Abneigung zurückstellen. Belässt man es bei der negativen Vorstellung, stellt sich häufig das Phänomen der sich selbst erfüllenden Prophezeiung ein. Der Mensch ist, was er denkt. Gedanken, die ich nicht los werde, werden zu meinem Los.

Wenn es nicht gelingt, diese Mitarbeiter einzubinden, leidet meistens ein Team, eine Abteilung, mitunter sogar das ganze Unternehmen. Es brechen Konflikte auf, die nichts als Verdruss bringen. Ein Konflikt bleibt nie auf der Ebene, auf der er ausbricht. Die Mitarbeiter müssen nicht unsere besten Freunde werden, aber als Mitarbeiter verdienen sie dieselbe Aufmerksamkeit wie alle anderen. Schiebt man einen Teil der Mitarbeiter aufs Abstellgleis, werden sie dem Unternehmen nichts nützen und sich früher oder später ins Heer der Demotivierten und innerlich Gekündigten einreihen. Das können und wollen wir uns in Zeiten des Mangels an gut qualifizierten Mitarbeitern nicht leisten.

-

Jill Schmelcher  
Gesellschafterin

Weissman & Cie. GmbH & Co. KG  
Längenstrasse 14  
D - 90491 Nürnberg

+49 911 58677 0  
schmelcher@weissman.de