

Warum Führungskräfte keine Angst vor klaren Ansagen haben sollten

Viele Führungskräfte möchten nicht autoritär wirken. Sie scheuen sich, Mitarbeiter beziehungsweise deren Verhalten und Leistungen zu kritisieren. Oft glauben sie auch, das ein solches Verhalten einem partnerschaftlich-kooperativen Führungsstil widerspreche. Das Gegenteil ist der Fall.

Von Hans-Peter Machwüth, Geschäftsführer des international agierenden Trainings- und Beratungsunternehmens Machwüth Team International (MTI Consultancy) in Visselhövede

Wie soll ich mich verhalten, wenn ein Mitarbeiter seine Aufgaben nicht erfüllt? Das fragen sich viele Führungskräfte. In zahlreichen Unternehmen ist es verpönt, Mitarbeiter zu tadeln und zu kritisieren - speziell in den Büros. Die Folge: Die Beschäftigten erhalten bei einer unbefriedigenden Leistung keine klare Rückmeldung. Ihr Vorgesetzter lässt es bei einem Hochziehen der Augenbrauen bewenden - oft sogar, wenn ein Mitarbeiter die Erwartungen regelmäßig nicht erfüllt.

Oft merken Führungskräfte gar nicht, dass sie mit diesem Verhalten Probleme heraufbeschwören. Sie delegieren mit der Zeit gewisse Aufgaben nicht mehr an ihre problematischen Mitarbeiter, sondern an deren Kollegen. Oder sie übernehmen die Aufgaben selbst und lassen zu, dass sich auf ihren Schreibtischen operative Aufgaben türmen, die eigentlich Mitarbeiter erledigen sollten. Und die wirklich wichtigen Management-Aufgaben? Die bleiben liegen. Das schmälert wiederum die Leistung der Führungskraft - auch in den Augen ihrer Vorgesetzten.

Mittelmäßigkeit vorbeugen

In manchen Unternehmen hat sich eine Harmoniekultur entwickelt, in der die Vorgesetzten ihre Unzufriedenheit nicht mehr zum Ausdruck bringen. „Klartext reden“ passt in den Augen der Mitarbeiter und Führungskräfte nicht zum partnerschaftlich-kooperativen Führungsstil, auf den man sich im Unternehmen geeinigt hat.

Die Folge: Berechtigte Kritik wird oft nicht artikuliert. Oder sie wird so lange weichgespült, bis

An klaren Ansagen für

Ein kooperativer Management-Stil liegt heute im Trend. Doch deshalb kommen Führungskräfte nicht darum herum, schlechte Leistungen und Fehlverhalten – immer unter vier Augen – offen anzusprechen. Weichgespülte Aussagen helfen

nur noch Anregungen übrig bleiben. Beschönigend wird dies „konstruktives Feedback“ genannt. Die Folge von so viel Weichspüler: Die eigentliche Botschaft „Sie erbringen die geforderte Leistung nicht“ kommt beim Mitarbeiter nicht an. Also hegt er die Illusion „Im Großen und Ganzen ist mein Chef mit mir zufrieden“ und ändert sein Verhalten nicht.

Ist ein solches Kommunikationsgebaren in einem Unternehmen gängige Praxis, erwächst hieraus eine Kultur der Mittelmäßigkeit. Diese artikuliert sich zum Beispiel darin, dass Vorhaben zwar exakt geplant, doch die definierten Ziele regelmäßig nur teilweise oder mit Verspätung erreicht werden. Oder darin, dass eine konsequente Marktbearbeitung zwar propagiert wird, die zuständigen Mitarbeiter den An geboten aber nur selten nachtelefonieren. Dahinter steckt die Haltung: Kein Stress, bei uns sind Nachlässigkeiten erlaubt.





mal kein Weg vorbei

keinem, weil damit der Mitarbeiter im Glauben gelassen wird, dass der Chef im Großen und Ganzen mit der Leistung zufrieden sei. Klare Ansagen und faire Kritik werden von den meisten Beschäftigten angenommen.

Schleicht sich eine solche Denkhaltung in einer Organisation ein, sind Spitzenleistungen kaum noch möglich. Also gilt es, solchen Entwicklungen rechtzeitig entgegenzuwirken oder sie, wenn sie auftreten, umgehend zu korrigieren.

Erwartungen deutlich artikulieren

Um hier voranzukommen, müssen Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern Klartext reden und von ihnen die erforderliche Verbindlichkeit einfordern. Sie müssen den Beschäftigten verdeutlichen,

was von ihnen aufgrund ihrer Funktion und Position sowie ihrer Fähigkeiten und ihres Einkommens erwartet wird und

- welche Konsequenzen es hat, wenn diese Erwartungen nicht erfüllt werden. Das gilt für die Organisation wie für den jeweiligen Mitarbeiter.

Viele Führungskräfte müssen das erst lernen. In nicht wenigen Unternehmen hat sich eine Kultur entwickelt, in der Mitarbeiter wie selbstverständlich erwarten, dass ihr Chef sie für das Erreichte lobt, auch für Selbstverständlichkeiten. Doch wehe, der Vorgesetzte übt Kritik. Dann ist „der Chef böse“: Er zeigt sein autoritäres Gesicht und die Mitarbeiter schmolten. Das wissen die Führungskräfte natürlich. Deshalb schlucken sie Kritik hinunter, vor allem wenn sie hochqualifizierte Spezialisten betreffen würde, auf deren Know-how und Können Unternehmen angewiesen sind. Gute Fach- und Führungskräfte sind heute nun mal rar und nur schwer zu ersetzen.

Generell gilt: Mitarbeiter können die gewünschte Leistung nur erbringen, wenn sie wissen, welche Anforderungen der Arbeitgeber an sie stellt. Und hier beginnt oft das Dilemma. Viele Führungskräfte delegieren zwar Aufgaben an ihre Mitarbeiter. Sie vereinbaren mit ihnen aber nicht, wie diese zu erfüllen sind und welchen Ansprüchen die Lösung genügen muss. Außerdem klären sie mit ihnen nicht, welche Konsequenzen es hat, wenn die Aufgabe nicht adäquat wahrgenommen wird - für die Organisation und den Mitarbeiter.

Die Folge: Verhängt eine Führungskraft Sanktionen, weil ein Mitarbeiter die geforderte Leistung nicht erbracht hat, dann empfindet der das als Willkür. Ihm war weder klar, was von ihm erwartet wird, noch war er sich der Konsequenzen bewusst, wenn er die Erwartungen nicht erfüllt. Er empfindet es als höchst unfair, dass er nun am Wochenende nacharbeiten muss oder dass sein finanzieller Bonus entfällt. Der Mitarbeiter fühlt sich ungerecht bestraft, die Sanktion wird nicht als logische Folge seines Verhaltens gesehen.

Kritik an Situation und Gegenüber anpassen

Beim Kritisieren von Mitarbeitern gilt es zwei Situationen zu unterscheiden:

- » Ein Mitarbeiter bringt einmal die geforderte Leistung nicht.
Ein Mitarbeiter bringt regelmäßig die geforderte Leistung nicht.

Erbringt ein ansonsten guter Mitarbeiter einmal die geforderte Leistung nicht, schauen viele Chefs darüber hinweg. Das ist falsch! Suchen Sie als Führungskraft auch dann das Gespräch mit dem Mitarbeiter - allein schon, um ihm zu signalisieren „Ich habe es registriert“. Es gilt zu vermeiden, dass sich schlechte Gewohnheiten einschleichen.

Teilen Sie ihm in dem Gespräch mit, dass Sie insgesamt mit seiner Leistung zufrieden sind, weshalb Sie ihm viele Gestaltungs- und Entscheidungsfreiräume einräumen. Vermitteln Sie dem Mitarbeiter also, dass Sie ihn aufgrund der guten Erfahrungen weiterhin an der langen Leine führen möchten, weil Sie ihm vertrauen. Klären Sie dann mit ihm, warum er im konkreten Einzelfall nicht die übliche Leistung erbracht hat. Dies kann unterschiedliche Ursachen haben.

Machen Sie in dem Gespräch auch deutlich: Der Mitarbeiter hat die Pflicht, an seine Führungskraft ein Signal zu senden, wenn er spürt „Ich schaffe es nicht“ - egal warum. Das ist eine Grundvoraussetzung für Führen mit Vertrauen. Denn gibt der Mitarbeiter das Signal rechtzeitig, ist noch ein Gegensteuern möglich. Kommt das Signal zu spät, kann die Führungskraft nur feststellen: Das Kind ist in den Brunnen gefallen.

Anders ist die Ausgangslage, wenn ein Mitarbeiter seine Aufgaben regelmäßig nicht adäquat erfüllt - obwohl er die Anforderungen kannte. Dann sollten Sie sich als Führungskraft zunächst fragen: Wie bin ich bisher mit solchen Situationen umgegangen? Habe ich stillschweigend darüber hinweggesehen oder habe ich den Mitarbeiter schon mehrmals auf seine Versäumnisse hingewiesen und ihm die Konsequenzen aufgezeigt?

Welche Konsequenzen hat es, wenn Kritik nicht geäußert wird?

• Auf der persönlichen Ebene

Unmut staut sich auf, die Beziehung emotionalisiert sich, der Konflikt eskaliert (und explodiert), das Vertrauen leidet, die Beziehung wird nachhaltig gestört,

• Auf der organisationalen Ebene

Nachlässigkeiten schleichen sich ein, Absprachen und Vereinbarungen werden nicht mehr ernst genommen, Unverbindlichkeit wird zur Gewohnheit. Die Leistung sinkt, Ziele und angestrebte Ergebnisse werden nicht erreicht.

• Für die Führungskraft

Sie ist zunehmend mit Kontrollaufgaben und Nachbesserungen beschäftigt, eigentliche Führungsaufgaben bleiben liegen, Ziele werden nicht erreicht. Ihr Bereich erfüllt die Erwartungen der Unternehmensleitung nicht, weshalb die Führungskraft von ihren Vorgesetzten schlecht bewertet wird,

- Haben Sie in der Vergangenheit darüber hinweggesehen, sollten Sie nicht sofort den „Dampfhammer“ auspacken. Denn ein solches Verhalten empfindet der Mitarbeiter als ungerecht, weil Sie als Vorgesetzter in der Vergangenheit ein entsprechendes Verhalten ja toleriert haben. Also sollten Sie als Führungskraft dem Mitarbeiter zunächst aufzeigen, warum Sie mit seiner Leistung unzufrieden sind, und ihm darlegen, welche Erwartungen Sie künftig an ihn haben. Danach sollten Sie ihn fragen, ob er sich zutraut, diese Erwartungen zu erfüllen, und welche Unterstützung er, wenn ja, benötigt. Kurz: Sie müssen die Zusammenarbeit auf eine neue Basis stellen, indem Sie Ihre Erwartungen klar artikulieren.

Konsequent sein heißt Konsequenz zeigen

Ein anderes Führungsverhalten ist angesagt, wenn ein Mitarbeiter regelmäßig die Erwartungen nicht erfüllt, obwohl er diese und die möglichen Folgen eines Fehlverhaltens kannte. Dann gilt es im Gespräch zunächst zu konstatieren: Die Erwartungen wurden nicht erfüllt. Danach sollten Sie die Ursache ermitteln.

War der Mitarbeiter überfordert, sind zwei Konsequenzen möglich: Entweder er erhält künftig andere Aufgaben oder er wird in seiner Arbeit stärker kontrolliert. Das heißt, Sie gehen als Führungskraft häufiger auf ihn zu und fragen ihn zum Beispiel: „Was haben Sie bisher getan?“ „Was sind Ihre nächsten Schritte?“ „Welche Unterstützung brauchen Sie?“ Sie führen den Mitarbeiter also straffer. Dies sollte sich auch in der Bezahlung widerspiegeln. Es macht einen qualitativen Unterschied, ob ein Mitarbeiter Aufgaben eigenverantwortlich oder nur mit Anleitung erfüllt.

Wieder anders ist die Ausgangslage, wenn ein Mitarbeiter nicht bereit ist, die gewünschte Leistung zu erbringen, obwohl er dies aufgrund seiner Kompetenz und der Rahmenbedingungen könnte. Dann sollten sie ihm verdeutlichen,

dass er mit seiner Leistungsverweigerung auch das Arbeitsverhalten seiner Kollegen negativ beeinflusst. Das kann kein Unternehmen tolerieren. Also muss der Mitarbeiter die angekündigten Konsequenzen tragen. Diese Konsequenzen können situationsabhängig sehr verschieden sein. Erfüllt der Mitarbeiter seine Aufgaben nicht rechtzeitig, kann die Konsequenz lauten: „Dann müssen Sie eben - wie vereinbart - unbezahlte Überstunden machen.“ Oder wenn die Qualität der Leistung zu wünschen übrig lässt: „Dann kann ich Ihnen künftig nur noch Routineaufgaben übertragen, weshalb eine Gehaltserhöhung nicht möglich ist.“

Mitarbeiter würdigen Klarheit und Konsequenz

Kurz, der Mitarbeiter muss spüren, dass Ihren Worten Taten folgen. Er muss zudem begreifen, dass Sanktionen nicht vom Himmel fallen. Sie sind eine logische Folge des eigenen Verhaltens. Verstehen die Beschäftigten das, sind sie in der Regel nicht sauer auf ihre Führungskraft, wenn diese eine Sanktion verkündet. Sie wissen: Diese Suppe habe ich mir selbst eingebrockt. Mein Boss reagiert nur auf mein Verhalten.

Folgendes sollten Sie beim Formulieren von Kritik jedoch stets beachten: Kritisieren Sie Mitarbeiter nie vor Kollegen, sondern stets hinter verschlossenen Türen. Wichtig ist auch, immer nur das Verhalten zu kritisieren und nie die Person. Signalisieren Sie Ihren Mitarbeitern: „Es liegt an Ihnen, wie sich unsere Beziehung mittel- und langfristig gestaltet, denn ich reagiere nur auf Ihr Verhalten.“ Mit einer Ausnahme: Sie betrachten den Mitarbeiter als unverbesserlich. Dann sollten Sie sich von ihm trennen.

[hk]