

Schlechte Zeiten für Respekt und Wertschätzung

Trumpfisierung in den Führungsetagen

In vielen Betrieben ist der Umgangston rauer, bisweilen emotional verletzender geworden. Das wirkt sich negativ auf die Identifikation und Motivation von Mitarbeitern aus. Mittel- bis langfristig sinkt deren Leistung und schadet dem Unternehmen.

Dr. Albrecht Müllerschön / Martin Fryba | In Seminaren lernen Führungskräfte, dass sie einen wertschätzenden, von wechselseitigem Respekt geprägten Umgang mit ihren Mitarbeitern pflegen sollen. Im Arbeitsalltag ist davon aber wenig zu spüren. In den Fluren vieler Firmen herrscht nicht selten ein eher rauer Ton, und selbst die einfachsten Benimm-Regeln werden oft vergessen.

Da geht zum Beispiel ein altgedienter Mitarbeiter in den Ruhestand, ohne dass ein Vorgesetzter vorbeischaud, ihm die Hand schüttelt und ein Wort des Dankes zur Verabschiedung sagt. Da wird eine hochqualifizierte und engagierte Fachkraft, die in einem Meeting sachliche Bedenken gegen die Planungen ihres Vorgesetzten äußert, von diesem vor versammelter Mannschaft angeraunt: »Wollen oder können Sie nicht? In beiden Fällen sind Sie hier fehl am Platz.« Da erhält beispielsweise eine Controllerin von ihrem Chef, der zwei Zimmer weiter sitzt, zehn Minuten vor Feierabend per Mail die Anweisung, sie müsse bis nächsten Morgen eine Präsentation vorbereiten, obwohl dieser weiß: Sie muss ihr Kind pünktlich vom Hort abholen.

Den Letzten beißen die Hunde

Die Reihe der Beispiele ließe sich beliebig fortsetzen. Die bitteren Anekdoten aus dem Betriebsalltag, die man als Trainer in Seminaren



Quelle: psychoshadow | Fotolia

Repräsentanten einer antiquierten Führungskultur erreichen im digitalen Zeitalter nicht viel

hört, sind zahlreich. Regelmäßig hört man von Teilnehmern: »Das Klima in unserem Betrieb hat sich verschlechtert. Der Umgangston wird immer rauer.«

Das fängt bei den sogenannten mittleren Führungskräften an. Sie sind um ihre »Sandwich-Position« als Mittler zwischen den »Chefs ganz oben« und den »Werkern« auf der operativen Ebene nicht zu beneiden. Denn sie bekommen die Nervosität und Hektik, die in den Chefetagen vieler Unternehmen herrscht, meist unmittelbar zu spüren. Und weil sie selbst unter einem enormen Druck stehen, geben sie diesen nicht selten ungefiltert an ihre Untergebenen weiter. Dabei gilt die Faustregel: Der Umgangston wird umso rüder und rauer

- je weiter man in der Unternehmenshierarchie nach unten kommt und
- je einfacher die Mitarbeiter aufgrund ihrer (geringen) Qualifikation durch andere Personen zu ersetzen wären.

Denn auch in vielen Unternehmen gilt: Den Letzten beißen die Hunde. Oder wie es ein Personalmanager einmal unverblümt formulierte: »Unsere Top-Führungskräfte und -Spezialisten hofieren wir, den Rest unserer Kernmannschaft pflegen wir. Und das Fußvolk? Das gliedern wir soweit möglich aus und minimieren die Kosten.«

Mitarbeiter mutieren zu Human-Kapital

Die Folge einer solchen Unternehmens-»kultur«: Ein Zusammengehörigkeitsgefühl gibt es nicht oder nicht mehr, wie es früher in Begriffen wie Siemens- oder Bosch-Familie zum Ausdruck kam. In welchen Betrieben nennen sich die Mitarbeiter heute noch stolz »Opelaner«? Nur in ganz wenigen Unternehmen ist dies noch der Fall! Statt Gemeinschaft sind Einzelkämpfer am Werk. Jeder ist, überspitzt formuliert, mit dem eigenen Überleben beschäftigt, und das, obwohl doch zunehmend eine bereichs- und funktionsübergreifende Team- und Projektarbeit gewünscht sein soll. Der Widerspruch liegt auf der Hand, wird aber kaum erkannt.

Das überrascht zum Teil. Denn die deutsche Wirtschaft boomt seit circa einem Jahrzehnt, die Zahlen in fast allen Unternehmen stimmen. Deshalb könnten die Verantwortlichen an der Spitze eigentlich relaxt sein und die Herausforderungen entspannt und systematisch angehen, vor denen sie vor allem vor dem Hintergrund der Digitalisierung stehen. Das tun sie aber nicht. Stattdessen wird der Druck auf den »Kessel«, teils auch getrieben durch die immer unersättlicher werdenden Finanzmärkte, weiter erhöht. Mit der Konsequenz, dass das Betriebsklima immer schlechter wird.

Zugleich wird jedoch betont: »Wir brauchen intrinsisch motivierte Mitarbeiter, die sich mit dem Unternehmen identifizieren und sich eigeninitiativ und -verantwortlich für das Erreichen der Ziele des Unternehmens engagieren.« Doch woher sollen diese kommen, wenn die Mitarbeitern zugleich resigniert feststellen müssen: »Wir sind eigentlich nur noch Human-Kapital, das je nach Bedarf auf- und abgebaut sowie eingesetzt wird.«

Wenn Mitarbeiter diesen Widerspruch spüren, dann gehen sie zu Recht emotional auf Distanz zum Unternehmen und ihre Handlungsmaxime lautet – ähnlich der von Kapitalgebern: Wie ziehe ich aus der Beziehung den größten Profit?

Wertschätzung und Respekt spüren

Wenn in den offiziellen Verlautbarungen der Unternehmen immer wieder von einem partner-

schaftlichen, von wechselseitigem Respekt geprägten Umgang miteinander gesprochen wird, dann müssen die Mitarbeiter dies auch im Betriebsalltag spüren. Dann ist es schlicht abträglich, dass ein altgedienter Mitarbeiter ohne ein Wort des Dankes in den Ruhestand entlassen wird. Passt dies, hat das eine nicht zu unterschätzende Signalwirkung für alle verbleibenden Mitarbeiter. Sie befürchten wohl nicht zu unrecht, dass sie ebenso behandelt werden.

Eine ähnlich fatale Signalwirkung hat ein respektloses Abkanzeln im Meeting, wenn Führungskräfte sachliche Bedenken einer Fachkraft unsachlich bei Seite wischen und auf die persönliche Ebene ziehen. Dann denken alle anderen: »Ich halte künftig besser meinen Mund.«

Nicht viel anders verhält es sich bei kurzfristiger, nicht persönlich sondern per Mail angesagter Mehrarbeit, die ohne Rücksicht auf private oder familiäre

Verpflichtungen eines Mitarbeiters angeordnet wird. Das spricht sich herum. Es entsteht der Eindruck bei allen anderen Mitarbeitern, dass ihre persönlichen Interessen, Ziele und Verpflichtungen hier in diesem Unternehmen offensichtlich niemanden interessieren. Die fatale Haltung greift dann um sich, warum man sich denn mehr für das Unternehmen engagieren sollte als es einem unmittelbar zu Gute kommt.

»Die können mich mal«

Entsprechend reagieren die Mitarbeiter, wenn ihre Führungskraft, weil sie etwas möchte, plötzlich an das »Wir« appelliert. »Wir sollten ..., wir wollen..., wir müssen ...« Dann sagen zwar alle mit den Lippen ja und täuschen das gewünschte Engagement vor. Doch faktisch denken sie: »Und was habe ich davon? Die können mich mal.« ■

www.muellerschoen-beratung.de



Eine ähnlich fatale Signalwirkung hat ein respektloses Abkanzeln im Meeting.

*Albrecht Müllerschön
Inhaber der Müllerschön
Managementberatung und
Wirtschaftspsychologe*

CRN - INTERVIEW

»Klartext-Redner vertragen meist keinen Klartext«

Dem robusten, jedem auf die Füße tretenden Manager folgen Mitarbeiter wie der Hund dem rohen Schnitzel. Das wird Führungsstärke genannt. Doch stimmt dieses Etikett auch im digitalen Zeitalter?

CRN: »Die können mich mal« ist eine vorbildliche Kapitulationserklärung. Wie vermeiden gute Führungskräfte die innere Resignation ihrer Mitarbeiter?

Albrecht Müllerschön: Respekt und Wertschätzung hängt vor allem damit zusammen, wieviel Zeit sich Führungskräfte für ihre Mitarbeiter nehmen, wie aufmerksam sie zuhören, wie kompromissbereit sie bei Interessengegensätzen und Zielkonflikten sind. Auch wie auf Fehler und Versäumnisse reagiert wird, ist entscheidend.

CRN: Letzteres ist doch prima und geradezu systemimmanent notwendig, wenn man die Sündenbock-Strategie fährt und von eigenen Führungsschwächen ablenkt.



Quelle: Albrecht Müllerschön

Dr. Albrecht Müllerschön ist Inhaber der Müllerschön Managementberatung Starzeln. Der Wirtschaftspsychologe ist Autor mehrerer Personal-Fachbücher und war Lehrcoach an der Uni Tübingen

Müllerschön: Die Gefahr ist doch groß, dass eine Führungskraft irgendwann nur noch von Opportunisten, Ja-Sagern und Egoisten umgeben ist. Dann wird Engagement für die Bereichs- und Unternehmensziele zwar geheuchelt, aber nicht gezeigt.

CRN: Also doch lieber Modell harter Hund spielen und konsequent, von mir aus auch freundlich Klartext reden?

Müllerschön: Das wäre schön. Meine Erfahrung mit Klartext-Rednern ist: Sie vertragen meist keinen Klartext. Selbst auf eine sachlich begründete kritische Rückmeldung reagieren Majestäten beleidigt, vor allem wenn diese von Untergebenen kommt. Da ist das hierarchische Denken noch stark ausgeprägt – mit all den Folgen, die solche Persönlichkeiten charakterisiert: Materialist statt Idealist, statt sich intrinsisch zu motivieren – zum Beispiel sich für mehr Qualität bei der (Zusammen-)Arbeit zu engagieren – jagen sie primär Statussymbolen hinterher wie Titeln, öffentliche Anerkennung und Luxuskarossen. Solche Repräsentanten einer antiquierten Führungskultur erreichen im digitalen Zeitalter übrigens nicht viel.

Ich bin überzeugt: Unternehmen können nicht darauf verzichten, dass ihre Mitarbeiter klar – also offen und angstfrei – miteinander reden und die nötige Konsequenz in ihrem Handeln zeigen.