

WHITEBOOKS



Hans-Jürgen Kratz

Führungsrollen

33 Funktionen,
die Sie als Führungskraft
erfüllen sollten

GABAL

Hans-Jürgen Kratz

Führungsrollen

33 Funktionen, die Sie
als Führungskraft erfüllen
sollten

Bibliographische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-86936-763-7

Lektorat: Susanne von Ahn, Hasloh

Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen | www.martinzech.de

Umschlagfoto: baranq/Shutterstock

Autorenfoto: Hans-Jürgen Kratz

Satz und Layout: Lohse Design, Heppenheim | www.lohse-design.de

Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2017 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise,
nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

www.gabal-verlag.de

www.facebook/Gabalbuecher

www.twitter/gabalbuecher

Inhalt

Inhalt 5

Vorwort 7

Die 33 Funktionen des Multitalents Führungskraft 10

Die Führungskraft als

- Abwehrzentrum 11
- Aktivierer 20
- Anweisender 32
- Beschwerdeinstanz 38
- Beurteiler 42
- Bremser 54
- Coach 68
- Delegierer 75
- Entscheider 90
- Fachmann 99
- Informierer 101
- Integrierer 111
- Kommunikator 124
- Konfliktmanager (Mediator) 137
- Kontrollinstanz 151
- Kritiker 166
- Leistungsverstärker 179
- Mobbingbekämpfer 188
- Motivator 199
- Personalrekrutierer 216

- Planer **222**
- Problemlöser **225**
- Realisierer **230**
- Redner (Vortragender/Präsentator) **239**
- Repräsentant **241**
- situativer Führer **243**
- Teamleiter **248**
- Veränderungsmanager **258**
- Vertragskündiger **265**
- Vertrauensperson **271**
- Vorbild **279**
- Zieldefinierer **281**
- Zuhörer **293**

Welches Persönlichkeitsprofil sollte das Multitalent Führungskraft aufweisen? **298**

Weiterführende Literatur **302**

Stichwortverzeichnis **304**

Über den Autor **307**

Die 33 Funktionen des Multitalents Führungskraft

Fünf nicht delegierbare Führungs- aufgaben

Jede Führungskraft muss sich – abgesehen von ihren Fachaufgaben – auf fünf besonders bedeutungsvolle und nicht delegierbare Führungsaufgaben konzentrieren:

1. Ziele vereinbaren

Jeder Führungsprozess wird durch eine Problemsituation eingeleitet. Es gilt, das gewünschte Soll zur Überwindung dieser Problemsituation festzulegen.

2. Planen

Wir suchen im Rahmen des Planens nach denkbaren Wegen und Mitteln, das vereinbarte Ziel mit geringstmöglichen Aufwand zu erreichen.

3. Entscheiden

Mit der Entscheidung wählen wir aus den Lösungsmöglichkeiten das beste Handlungsprogramm aus.

4. Realisieren (lassen)

Da jede Entscheidung nur so gut ist, wie sie ausgeführt wird, achten wir darauf, dass die Entscheidung in Handlungen umgesetzt wird.

5. Kontrollieren

Schließlich ermitteln wir durch Kontrolle, ob das Handlungsergebnis (Ist) dem gewünschten Soll entspricht.

Aus diesen Führungsaufgaben lassen sich diverse über die reinen Fachaufgaben hinausgehende Funktionen ableiten, denen eine Füh-

rungskraft bestmöglich gerecht werden soll. Nachfolgend werden 33 Funktionen auf der Grundlage aktueller Erkenntnisse praxisnah dargestellt – alphabetisch geordnet.

Hatte eine Führungskraft das seltene Glück, das Handwerk des Führens unter Begleitung eines guten Vorbilds zu erlernen, stehen die Sterne für eine Laufbahn im Management günstig. Ansonsten berufen sich Führungskräfte nach längerer Führungspraxis auf ihre Erfahrungen. Diese können wertvoll sein, weil sie ein wichtiges Mittel zum Lernen und zur Verbesserung darstellen. Allerdings sind sie ein unvollkommenes Instrument.

Erfahrungen
genügen
nicht immer

„Erfahrung heißt gar nichts. Man kann eine Sache auch 35 Jahre falsch machen“, erkannte Kurt Tucholsky, und Oscar Wilde bemerkte, die Erfahrung sei „der Name, den man seinen Fehlern gibt“. Deshalb sollte der Lern- und Verbesserungsprozess durch eine Anleitung ergänzt werden. Diese hilft, Erfahrungen zu deuten, aus Fehlern zu lernen und Erfahrungen in der Zukunft besser einzusetzen. Dieses Buch leitet den aufmerksamen Leser an, eine gute beziehungsweise noch bessere Führungskraft zu werden.

Die Führungskraft als Abwehrzentrum

Mit Ihrer Bestellung zum Vorgesetzten wurde Ihnen ein Funktionsbereich übertragen, in dem Sie mit Ihren Mitarbeitern bestimmte Aufgaben zu lösen haben. Nähere Auskünfte sind der Stellenbeschreibung oder vergleichbaren Organisationsmitteln zu entnehmen. Mit ihrer Hilfe soll eine rationelle, reibungslose und kontinuierliche Aufgabenerledigung gesichert werden. Eigentlich sollte nach der eindeutigen Zuständigkeitsregelung eine problemfreie Zusammenarbeit mit anderen Betriebsangehörigen selbstverständlich sein. Eigentlich ...

Tatsächlich kommt es immer wieder zu Dissonanzen, weil die gezogenen Grenzen von „lieben Mitmenschen“ bewusst oder unbewusst nicht respektiert, sondern übertreten werden. Nehmen Sie diese Grenzverletzungen ohne Gegenwehr zur Kenntnis, schwächen Sie

Den Anfängen
wehren

Ihre Position und erleiden bei Ihren Mitarbeitern einen Verlust an persönlicher Autorität. Diese sprechen von Ihnen hinter vorgehaltener Hand möglicherweise als Weichling, Weichei, Kopfnicker, Softie, Leisetreter, Ja-Sager oder Schwächling. Grenzüberschreitungen zu ignorieren und den Weg des geringsten Widerstands einzuschlagen, kann Ihnen in keinem Fall empfohlen werden.



Der ist leicht zu schlagen, der sich einmal schlagen ließ.

PERSISCHES SPRICHWORT

Aus der Verhaltensforschung ist bekannt, dass ein rechtzeitiges und festes Eintreten für die eigenen Interessen andere Personen von einer Auseinandersetzung abhalten kann. Mit Ihrer Gegenwehr verschaffen Sie sich Respekt nach dem Motto „Wehret den Anfängen“. Ihre Reaktionen tragen Sie in ruhiger und sachlicher Form vor nach dem altrömischen Grundsatz: „*Fortiter in re, suaviter in mode*“ (Hart in der Sache, aber weich in der Form).

Nachfolgend werden sieben „Grenzverletzungen“ dargestellt, die mit Vorschlägen für Ihre Reaktion versehen sind.

1. Abwehr von Angriffen auf Ihre Mitarbeiter

Mitarbeiter schützen Starten Außenstehende oder Ihr eigener Vorgesetzter Angriffe auf Ihre Mitarbeiter, geben Sie keinesfalls den Weg für eine Strafexpedition frei. Vielmehr verwehren Sie den direkten Zugriff und stellen sich schützend vor Ihre Mitarbeiter. In diesem Fall muss für Sie eines klar sein: Fehler Ihrer Mitarbeiter sind Ihre Fehler! Dass Sie anschließend im Innenverhältnis Kritikwürdiges ansprechen und für Änderungen/Verbesserungen sorgen, ist selbstverständlich.

Sagen Sie etwa Folgendes: „Ich habe soeben erfahren/gesehen/gehört, dass Sie Ihren Ärger über ... direkt bei meinem Mitarbeiter X abgeladen haben. Bitte nehmen Sie zur Kenntnis, dass ich als Abteilungsleiter für den Einkauf Verantwortung trage und demzufolge Ihr Ansprechpartner bin. Wenn Sie künftig Probleme gleich welcher

Art mit Angehörigen meiner Abteilung haben, bitte ich Sie, dass Sie zunächst mich direkt ansprechen. Ich bin sicher, dass wir dann gemeinsam Lösungen finden werden, mit denen alle Beteiligten leben können. Darf ich von Ihrer Zustimmung zu dieser für mich wichtigen Bitte ausgehen?“

Indem Sie nach außen und nach oben Ihre Mitarbeiter decken und für deren Fehler geradestehen, strahlen Sie Selbstbewusstsein aus. Ihr Verhalten bleibt Ihren Mitarbeitern lange in Erinnerung und verschafft Ihnen Anerkennung und Respekt.

2. Kollegen greifen in Ihren Zuständigkeitsbereich ein

Ohne böse Absicht und häufig aus Hilfsbereitschaft oder Gedankenlosigkeit mischen sich Kollegen in Ihren Zuständigkeitsbereich ein. Dieses Verhalten werden Sie abwehren, indem Sie freundlich, aber mit Nachdruck reagieren: „Ich möchte die Dinge in meinem Bereich selbst regeln und entscheiden. Bitte sprechen Sie künftig mich zuerst an. Benötige ich Hilfe, komme ich gern wieder auf Sie zu.“

Zuständigkeitsbereich
verteidigen

Energischer und standfester verteidigen Sie Ihren Bereich, wenn „liebe“ Kollegen mit legalen (man bietet Ihnen zunächst vorübergehende oder auch dauerhafte Hilfe und Entlastung an) oder dreisten Machenschaften versuchen, sich bestimmte Aufgaben aus Ihrem Zuständigkeitsbereich einzuverleiben. Clevere Kollegen bedienen sich hier der Salami-Taktik: Hiermit sollen Sie in Kleinigkeiten zum Nachgeben bewegt werden, denn schließlich ist man in Petitessen zu Zugeständnissen bereit. Mit jedem weiteren Teilerfolg in einer Kleinigkeit verstärkt der Kollege seine Position, bis Sie mit der falschen und Gesicht wahren Feststellung „Der Klügere gibt nach“ (tatsächlich gibt der „Klügere“ so lange nach, bis er der Dumme ist) die Waffen strecken. Ihre Reaktion: „Ich kann mit der gegenwärtigen Zuständigkeitsregelung gut leben und sehe keine Notwendigkeit, hieran etwas zu ändern. Sollte es aber zu einem offiziellen Neuzuschnitt der Aufgaben kommen, würde ich gern auch einige Aufgaben Ihres Bereichs übernehmen wollen, zum Beispiel ... Es fragt sich nur, ob dies in Ihrem Interesse ist. Jedenfalls wäre ich nicht damit einverstanden, A-Aufgaben gegen B- oder C-Aufgaben einzutauschen.“

3. Kollegen wirken unmittelbar auf Ihre Mitarbeiter ein

Es gibt Kollegen, die Ihren Mitarbeitern ohne Ihre Zustimmung Anweisungen erteilen oder sich ohne Ihr Wissen in Dinge einmischen, die Ihrem Bereich zugeordnet sind. Fehlt es an Ihrer Gegenwehr, wird es für Ihre Mitarbeiter schwierig zu entscheiden, ob sie dem passiven eigenen Vorgesetzten die Treue halten oder einer anderen Person folgen sollen, welche das Heft des Handelns in die Hand genommen hat. Auf jeden Fall wird auf Dauer Ihre Position stetig schwächer und der Augenblick kommt immer näher, bis sich der „liebe“ Kollege Ihren gesamten Bereich einverleibt hat. Damit könnte völlig auf Sie verzichtet und Ihre Stelle eingespart werden.

Ihre frühzeitige Reaktion gegenüber dem Kollegen könnte lauten: „Schon mehrfach konnte ich feststellen, dass Sie in meinem Revier wildern, indem Sie sich mit Anweisungen direkt an meine Mitarbeiter wenden (entsprechende Vorfälle sollten in Ihrem Gedächtnis gespeichert sein, um diese bei Abwehrversuchen des Kollegen als Beweis angeben zu können) oder sich in Dinge einmischen, für die ich die Verantwortung trage (auch hier bestätigende Sachverhalte bereithalten!). Sie wissen, wie es mit Wilderei so ist: Sie kann auf Dauer nicht gut gehen. Ich bitte Sie, dieses Verhalten umgehend zu ändern. Noch einmal werde ich nicht tatenlos bleiben, sondern auf dieses unkollegiale Verhalten massiv reagieren.“

Parallel hierzu informieren Sie Ihre Mitarbeiter über Ihre Abwehrreaktion und fordern deren Loyalität und Fairness ein. Gleichzeitig eritten Sie eine sofortige Information, wenn der Kollege erneut auf dumme Gedanken kommt und in Ihr Revier einzubrechen versucht. Sie bestehen kompromisslos auf einen unverzichtbaren Grundsatz der Führung:



Jeder Vorgesetzte führt ausschließlich die ihm direkt zugeordneten/ unterstellten Mitarbeiter.

4. Ein Mitarbeiter macht Ihnen Ihre Position streitig

Neidet ein Mitarbeiter Ihnen den Chefsessel, bleiben Unstimmigkeiten und Querschüsse nicht aus. Sobald Sie erste Anzeichen erkennen, dass an Ihrem Stuhl gesägt wird und Ihnen ein Mitarbeiter die Position streitig machen will, übernehmen Sie ohne Wut im Bauch engagiert die Regie. Sie stellen den Mitarbeiter unter vier Augen zur Rede, wobei Sie die gebotenen zivilisierten Umgangsformen beachten, in der Sache aber sehr bestimmt auftreten. Der Opponent soll erkennen, dass Sie sich nicht die Butter vom Brot nehmen lassen: „Mit meiner Beförderung traf die Geschäftsleitung eine klare Entscheidung. Finden Sie sich damit ab, dass ich das Rennen gewonnen habe und nicht bereit bin, mir von Ihnen oder einer anderen Person Steine in den Weg legen zu lassen, die unseren gewünschten gemeinsamen Erfolg beeinträchtigen. Ich biete Ihnen unabhängig von den bisherigen Geschehnissen eine vertrauensvolle Zusammenarbeit an. Zeigen Sie künftig sehr gute Leistungen, werde ich Sie gern bei innerbetrieblichen Stellenausschreibungen unterstützen. Jetzt verlange ich von Ihnen Loyalität und Kooperation, genau wie Sie an meiner Stelle Loyalität und Kooperation von jedem Mitarbeiter einfordern würden. Ich stelle mir unsere künftige Zusammenarbeit folgendermaßen vor: ... Wie sehen Sie die Situation?“

Mitarbeiter in Schranken weisen, wenn er Ihre Position untergraben will

Da Sie den Mitarbeiter nicht „abwatschen“, sondern ihm ein faires Angebot unterbreiten, besteht Hoffnung auf eine Situationsverbesserung, sodass sich bei Ihnen der „Stuhlsägekomplex“ nicht verstetigen muss. Sollte sich der Mitarbeiter hiernach nicht kooperativ verhalten, werden Sie die Konsequenzen ziehen (zum Beispiel Versetzung, Trennung) beziehungsweise den nächsthöheren Vorgesetzten auf das Fehlverhalten des Mitarbeiters ansprechen. Auch von dieser Seite sollte dem Opponenten bedeutet werden, dass er mit schmerzhaften Sanktionen rechnen muss, wenn er weiter gegen Sie Front macht.

5. Ihr Vorgesetzter übergeht Sie und spricht direkt Ihre Mitarbeiter an

Manche Führungskräfte wollen ständig sämtliche Fäden in der Hand haben und über alles genau informiert sein. Sie haben sich dem seit Jahrhunderten bekannten Sprichwort „Das Auge des Herrn macht die Kühe fett“ verschrieben und meinen nun, es müsste durchweg alles

Vom eigenen Vorgesetzten nicht aufs Abstellgleis schieben lassen

über ihren Tisch gehen. Ihr Schreibtisch als Zwischenstation würde nur eine Zeitverzögerung bewirken, die man getrost eliminieren könnte.

Ihr Vorgesetzter
missachtet
seine Leitungs-
spanne

Diese Führungskraft übersieht, dass sie nur eine begrenzte Anzahl von Mitarbeitern führen kann (Leitungsspanne). Während bei Serienfertigung am Fließband einem Vorgesetzten durchaus 15 oder 20 Mitarbeiter zugeteilt werden können, sind bei Bürotätigkeiten anspruchsvoller Qualität fünf bis sieben Mitarbeiter anzusetzen. Ergebnisse sozialpsychologischer Untersuchungen zeigen, dass bei dieser Größenordnung innovative, konstruktive Arbeit und ein optimal aufeinander abgestimmtes Handeln am besten möglich sind. Bei einer Gruppenstärke von fünf bis sieben Mitarbeitern sind für den Vorgesetzten eine Überschaubarkeit sowie die Möglichkeit des persönlichen Kontakts zu den Mitarbeitern gegeben. Auch gestattet diese Kopfstärke die Entwicklung einer vertrauensvollen Atmosphäre. Bei seiner bisherigen Vorgehensweise wird der Vorgesetzte mit einer größeren Mitarbeiterzahl kommunizieren, was einen hohen Zeit- und Arbeitsaufwand sowie einen Raubbau an seinen persönlichen Ressourcen bedeutet.

Wenn sich Ihr Vorgesetzter ständig über Ihren Kopf hinweg an Ihre Mitarbeiter wendet, muss Ihre Autorität Schaden nehmen. Nach kurzer Zeit werden auch Ihre Mitarbeiter entsprechend der Aussage Leonardo da Vincis, „Wer zur Quelle gehen kann, geht nicht zum Wassereimer“, den direkten Draht zu Ihrem Vorgesetzten suchen – und Sie sind völlig überflüssig! Um zu „überleben“, erklären Sie Ihrem Vorgesetzten: „Ich habe bemerkt, dass Sie sich direkt an meine Mitarbeiter wenden und diese auch Sie unmittelbar ansprechen. Das hat zur Folge, dass ich von vielen Informationen ausgeschlossen werde und meine Aufgaben nur eingeschränkt wahrnehmen kann. Ich betrachte es auch als meine Aufgabe, Sie zu unterstützen und Ihnen Arbeit abzunehmen und nicht umgekehrt. Bitte schicken Sie meine Mitarbeiter zuerst zu mir, wenn Sie von ihnen auf Probleme angesprochen werden. Ich will Ihnen gern den Rücken von Routineaufgaben freihalten, Sie müssen mir aber die Möglichkeit hierzu geben.“

Sichert Ihnen der Vorgesetzte zu, Sie künftig nicht mehr übergehen zu wollen, geben Sie dies Ihren Mitarbeitern bekannt und fordern sie auf, künftig den offiziellen Weg („Dienstweg“) über Sie einzuhalten.

6. Ihr Vorgesetzter greift ohne Not in die Zuständigkeitsbereiche Ihrer Mitarbeiter ein

Ein Abteilungsleiter nimmt sich die Freiheit heraus, bei jeder ihm opportun erscheinenden Gelegenheit in Ihren Zuständigkeitsbereich einzugreifen. Dabei nimmt er nicht zur Kenntnis, dass dieses „Durchregieren“ Verstimmungen bei Ihnen hervorrufen kann, denn Sie sehen Ihre Selbstständigkeit eingeschränkt und erkennen sich nur noch als am Gängelband geführtes ausführendes Organ und nicht mehr als für Ihren Zuständigkeitsbereich eigenverantwortlich agierende Führungskraft. Auch für den Abteilungsleiter gilt das Verbot des Durchregierens, mit dem die nachgeordneten Führungskräfte vor willkürlichen Eingriffen ihres Vorgesetzten in den eigenen Verantwortungsbereich geschützt werden.

„Durch-
regieren“
Ihres
Vorgesetzten
entgegen-
treten

Ebenso wenig wie der Abteilungsleiter in die Arbeit eines Rechts-, Steuer- oder Unternehmensberaters eingreift, gehören die an seine ihm zugeordneten Führungskräfte übertragenen Aufgaben nicht mehr zu seinen Fachaufgaben. Sie könnten in ähnlicher Weise wie in Ziffer 5 reagieren.

7. Ein Mitarbeiter kritisiert Sie

Vermutlich ärgern Sie sich, wenn Sie sich selbst bei einem Fehler ertappen. Möglicherweise verstärkt sich der Ärger dann, wenn ein Mitarbeiter Sie mit einem von Ihnen verursachten Fehler konfrontiert. Es mag verständlich sein, wenn Ihnen diese Situation peinlich ist und Sie unangenehm berührt sind. Allerdings bringt es Sie nicht voran, sich mit negativen Gefühlswallungen zu beschäftigen und den Ärger auf den Mitarbeiter, den Überbringer einer schlechten Nachricht, zu übertragen.

Kritik von
unten nach
oben

Manche Führungskräfte vertuschen eigene Fehler oder nutzen ihre rhetorischen Stärken, um mit spitzfindigen Erklärungen Fehlerhaftes zu überspielen. Sie beißen sich lieber die Zunge ab, als einen Feh-

Berechtigte
Kritik
annehmen

ler zuzugeben, und merken hierbei überhaupt nicht, dass ihnen ihre Mitarbeiter mit jedem Entschuldigungs-, Erklärungs- oder Entlastungsversuch die besonders bedeutungsvolle persönliche Autorität weiter entziehen. So werden Fehler bei anderen Personen oder besonderen Umständen gesucht – nicht aber bei sich selbst. Auch werden gelegentlich selbst verursachte Fehler Mitarbeitern in die Schuhe geschoben (Fehler des Vorgesetzten sind dessen Fehler!). Die Bereitschaft des Mitarbeiters schwindet, diesem Vorgesetzten Vertrauen entgegenzubringen.

Keine Verteidi-gungsposition einnehmen

Gehen Sie in Verteidigungsstellung, erkennt Ihr Mitarbeiter Ihren Widerstand und wird Sie künftig nicht mehr auf Fehler oder falsche Verhaltensweisen aufmerksam machen. Versuchen Sie deshalb zunächst, ruhig zuzuhören, den Mitarbeiter nicht zu unterbrechen und zu prüfen, ob Sie auch verstanden haben, was er meint. Überdenken Sie bei Kritik von Mitarbeitern, ob Ihnen nicht ein unentgeltlicher Verbesserungsvorschlag frei Haus geliefert wird. Kritische Mitarbeiterworte sind Rückmeldungen auf Ihr Verhalten, die Ihnen helfen können, zu lernen, zu wachsen, Sie anzuspornen. Sie bewahren Führungskräfte davor, die Bodenhaftung zu verlieren, und warnen vor Fehlentwicklungen. Insofern sollten Sie froh sein, wenn ein Mitarbeiter so offen ist, Sie auf Fehlerhaftes aufmerksam zu machen. Gegebenenfalls gestehen Sie gemachte Fehler zu und geben dem Mitarbeiter ein positives Feedback für seinen Hinweis: „Vielen Dank für diese Information. Jetzt sehe ich ein Stück klarer ...“ Damit wird dem Mitarbeiter signalisiert, dass seine Meinung gefragt ist – auch wenn diese für die Führungskraft nicht immer bequem ist! Der Philosoph Bertrand Russell bemerkte: „Wer wirklich Autorität besitzt, braucht sich nicht zu scheuen, Fehler zuzugeben.“

Suchen Sie bei selbst zu vertretenden Fehlern nicht nach Sündenböcken und erfinden Sie auch keine Ausflüchte. Vielmehr sollten Sie zu gemachten Fehlern stehen und die Empfehlung des Erfolgsbuchautors Dale Carnegie beherzigen: „Bist du im Unrecht, gib es schnell zu!“

Gehen Sie noch einen Schritt weiter, indem Sie dem kritisierenden Mitarbeiter eine positive Rückmeldung geben. Damit ermutigen Sie ihn, Ihnen auch künftig Feedback über weniger erfreuliche Dinge zu geben. „Herzlichen Dank für Ihren Hinweis. Mir ist es lieber, Sie sprechen mich einmal mehr an, als dass irgend etwas anbrennt. Machen Sie mich bitte auch künftig auf Fehlerhaftes aufmerksam, damit sich gravierende Fehler nicht negativ für das gesamte Team auswirken können.“

Erkennen Sie in den kritischen Aussagen des Mitarbeiters aber einen Angriff auf Ihre Person oder eine Beleidigung, sorgen Sie mit der nachfolgend beschriebenen Reaktion normalerweise für eine Beruhigung:

Persönliche Angriffe entschieden zurückweisen

1. Lassen Sie den ersten Angriff wie einen Wassertropfen an sich abperlen. Indem Sie auf einen groben Klotz keinen groben Keil setzen, vermeiden Sie eine tumultähnliche Situation.
2. Rechtfertigen Sie sich, nehmen Sie eine Verteidigungsposition ein, sodass mit weiteren Vorwürfen und Anschuldigungen zu rechnen ist. Also bitte keine Rechtfertigungen.
3. Halten Sie einen Moment inne, atmen Sie tief ein und stellen Sie eine Frage zu dem Kritikpunkt. Mit der Frage gelingt es Ihnen besser, eine Konfrontation aufzulösen. Denn stellen Sie eine Frage,
 - führen Sie den Angreifer in die von Ihnen gewollte Richtung,
 - aktivieren Sie in ihm Denkprozesse, sodass Emotionen eher in den Hintergrund treten,
 - generieren Sie Antworten des Mitarbeiters.

Ihre Frage könnte beispielsweise lauten:

- „So erregt kenne ich Sie noch nicht. Worum geht es Ihnen in der Sache?“
- „Ihren persönlichen Angriff möchte ich nicht kommentieren, weil es mir um die Sache geht. Was spricht dafür ...?“
- „Auf diesen persönlichen Angriff will ich nicht reagieren. Eine Fortsetzung des Gesprächs auf dieser unschönen Ebene entspricht doch nicht unserem Niveau, nicht wahr?“

- „Okay, diese Entgleisung will ich überhört haben. Ich gebe Ihnen noch eine Chance. Wir streichen Ihren persönlichen Angriff und beginnen noch einmal von vorn. Einverstanden?“
- „Ich hoffe, es geht Ihnen jetzt besser, nachdem Sie Dampf ablassen haben. Wollen wir uns jetzt sachlich weiter unterhalten?“
- „Ihren letzten Satz haben Sie sicherlich nicht als persönlichen Angriff gemeint?“

Schießt der Mitarbeiter mit seinen Angriffen über das Ziel hinaus, sind Sie frei, arbeitsrechtliche Schritte bis hin zur sofortigen verhaltensbedingten Kündigung einzuleiten.

Die Führungskraft als Aktivierer innerlich gekündigter Mitarbeiter

Augen nicht vor innerer Kündigung verschließen

Alljährlich veröffentlicht das Gallup-Institut eine Studie zur Mitarbeiterzufriedenheit in Deutschland, mit der es für Interesse und Erstaunen sorgt. Hiernach hatten im Jahr 2015 16 Prozent der deutschen Arbeitnehmer ein echtes Interesse an ihrer Arbeit, 68 Prozent der Befragten machten Dienst nach Vorschrift, 16 Prozent der Berufstätigen hatten innerlich gekündigt. Nach Gallup-Hochrechnungen belaufen sich die volkswirtschaftlichen Kosten hierfür auf 76 bis 99 Milliarden Euro im Jahr. Allein diese Zahlen sollten jede Führungskraft anregen, sich mit dem Thema „Innere Kündigung“ zu beschäftigen.

Vorrangig ungeliebte Arbeiten, abgelehnte Arbeitsbedingungen oder demotivierende Begleitumstände lassen bei manchen Menschen Unlust wachsen. Dann sind sie gern bereit, sich mit platten Aussagen des Volksmunds zu solidarisieren:

- Arbeit ist die Würze des Lebens – darf also nur mäßig genossen werden!
- Arbeit adelt – ich bleibe lieber bürgerlich!
- Arbeit ist süß – heute bin ich aber Diabetiker!
- Die Arbeit steht im Mittelpunkt und mir damit ständig im Wege!

Bei dieser Geisteshaltung kann bald der Entschluss reifen, das berufliche Engagement zu reduzieren und innerlich zu kündigen. Mit der inneren Kündigung hat sich der Berufstätige festgelegt, nicht zu kündigen, dem Arbeitgeber die Treue zu halten und künftig als Minimalist zu agieren. Man ist körperlich zwar noch anwesend, hat aber den inneren Schongang eingelegt und sich vom Arbeitsgeschehen weitgehend abgenabelt. Äußerlich spielt man zwar immer noch irgendwie mit, um keine arbeitsrechtlichen Sanktionen befürchten zu müssen. Aber ansonsten ist man nur noch bereit, das unbedingt Notwendige zu tun, um nicht negativ aufzufallen. Fortan betrachtet dieser Mitarbeiter seine Arbeit als den finanziell bedingten Verzicht auf Freizeit. Demzufolge sucht er folgerichtig seine Lebenserfüllung ausschließlich außerhalb seines Arbeitsplatzes.

Die innerlich Gekündigten gehörten nicht immer zu diesem Personenkreis, denn sonst hätten sie kaum den Eintritt in das Unternehmen geschafft. Doch irgendwann konvertierten ehemals motivierte Mitarbeiter zu passiven Statisten, das ursprüngliche Engagement wich der inneren Kündigung! Sicherlich können viele Faktoren diese gravierende Veränderung auslösen. In der Untersuchung des Gallup-Instituts kristallisierte sich als Hauptursache für innere Kündigung heraus: mangelhafte Personalführung!

Eigenes Verhalten reflektieren

Tatsächlich hängt oft genug das Engagement der Arbeitnehmer ganz wesentlich von der inneren Einstellung des Vorgesetzten zu seinen Mitarbeitern ab. Mit seinem Führungsstil prägt er das Klima innerhalb seines Wirkungskreises. Die folgende Aufzählung von Verhaltensfehlern bei Vorgesetzten beschränkt sich auf häufig zu beobachtende, klassische Führungsfehler:

- Mitarbeiter werden vom vielschichtigen Prozess der Meinungs- und Willensbildung ausgeschlossen. Häufige Auslöser von innerer Kündigung
- Mitarbeiter können sich nicht frei entfalten. Jeder Mitarbeiter wehrt sich gegen Anweisungen des Vorgesetzten, die seine Handlungen einengen. Je mehr alles vorgeschrieben wird, umso stär-

ker wird das Gefühl von Abhängigkeit und Zwang empfunden. Redewendungen wie „Selbst ist der Mann“, „Sein eigener Herr sein“ oder „Seines Glückes Schmied sein“ drücken das Bedürfnis nach freien Entfaltungsmöglichkeiten aus.

- Mitarbeiter sollen mit Elan und Begeisterung einsam vom Vorgesetzten getroffene Entscheidungen ausführen, ohne Beweg- oder Hintergründe zu kennen und einen Sinn in dem ihnen abverlangten Handeln zu sehen.
- Das Informationsverhalten ist unzulänglich, weil der Vorgesetzte Informationen als „Herrschungsmittel“ nur zögerlich an Mitarbeiter weitergibt. Kommt es dann zu Missverständnissen, Zeitverzögerungen oder Doppelarbeiten, trägt dies wesentlich zur Frustration der Mitarbeiter bei.
- Die unzureichende Gesprächsbereitschaft des Vorgesetzten sowie sein mangelndes Verständnis gegenüber gravierenden Problemen und Schwierigkeiten im persönlichen Umfeld des Mitarbeiters („Meine Aufgabe ist es doch nicht, wohlfahrtspflegerisch/ seelsorgerisch tätig zu werden“) bewirken Distanz.
- Der Vorgesetzte greift ohne Not in die Zuständigkeitsbereiche der Beschäftigten ein. Insbesondere werden über den Kopf des Mitarbeiters hinweg dessen eigene Mitarbeiter direkt beeinflusst.
- Mitarbeitern wird kein Vertrauensvorschuss entgegengebracht, sodass intensives Kontrollieren (was gelegentlich als Mitarbeiterbespitzelung betrachtet wird) demotivierend wirkt.
- Das Führungsmittel Kritik wird fehlerhaft eingesetzt, wenn der Eindruck entsteht, der Vorgesetzte wolle den Mitarbeiter „in die Pfanne hauen“.
- Vorgesetzte sind nicht bereit, das lebenswichtige Vitamin Anerkennung zu verabreichen.
- Mitarbeiter werden von Vorgesetzten auch heute noch als Untergabe betrachtet und behandelt.

Signale für innere Kündigung

Haben diese fehlerhaften Verhaltensweisen eine innere Kündigung bewirkt, können Sie diese an bestimmten Signalen erkennen:

- Vorgaben von außen oder oben werden kritiklos umgesetzt. Dabei wird dem Vorgesetzten kaum noch widersprochen, selbst wenn dies aus sachlichen Erwägungen erforderlich wäre. Mit dieser stummen „Alles-über-sich-ergehen-lassen-Haltung“ will man als Ja-Sager, Abnicker und Leisetreter seine Ruhe haben.Woran ist innere Kündigung zu erkennen?
- Eigene Kompetenzen werden nicht ausgeschöpft. Von Verantwortung versucht man sich durch Rückdelegation zu befreien. So wird behauptet, eine Aufgabe nicht lösen zu können oder überfordert zu sein (fehlende Zeit, keine Erfahrung, fehlende Informationen, fehlendes Know-how), sodass der Vorgesetzte einspringt, damit nichts „anbrennt“.
- Arbeitsleistung, Arbeitsqualität und Arbeitsvolumen vermindern sich. Indem man auf Sparflamme arbeitet, wird nur eine Minimalleistung abgeliefert, die gerade noch eine Fortsetzung der Tätigkeit ohne Sanktionen des Arbeitgebers ermöglicht.
- Betriebliche Fehlentwicklungen, organisatorische Unzulänglichkeiten und sonstige Problemfelder werden zwar erkannt, jedoch nicht konstruktiv aufgegriffen und gelöst. Es wird kein Anlass gesehen, sich mit Unzulänglichkeiten zu beschäftigen und sich über Gebühr zu exponieren. Man versteckt sich hinter formalen Gesichtspunkten („Ich würde ja gern ... aber leider ...“). Gute Ideen gehen verloren, weil die Beteiligung am Kontinuierlichen Verbesserungsprozess eingestellt wird. An die Stelle konstruktiver Auseinandersetzungen treten Waffenstillstand und Sendepause.
- Wichtige Informationen bleiben auf der Strecke, weil sie vergessen werden („Ach ja, das habe ich ja völlig vergessen ... So schlimm wird's ja wohl nicht sein. Das kann schließlich jedem passieren“).
- Über die normale Arbeitszeit hinaus opfert der Mitarbeiter für seine Arbeit keine Minute seiner Freizeit. Die Bereitschaft sinkt, plötzlich erforderlich werdende Überstunden zu leisten.
- Man fühlt sich gerade noch für den eigenen Arbeitsplatz halbwegs verantwortlich, ist aber nicht zur Hilfeleistung beim Auftreten ungewöhnlicher Situationen bereit („Ohne mich! Sollen das doch die anderen machen!“).
- Gegenüber Beschwerden oder Bitten von Kollegen und Kunden herrscht Gleichgültigkeit („Fragen Sie mich nicht. Ich bin hier nur angestellt“).

- Das Kostendenken tritt in den Hintergrund („Was schert's mich!“).
- Eigene Initiativen und Vorschläge kommen nur noch spärlich oder unterbleiben gänzlich („Die da oben machen ja doch, was sie wollen“).
- In Meetings exponiert man sich nicht, sondern schließt sich regelmäßig der Mehrheit an. Es werden keine Vorschläge eingebracht, denn diese könnten zusätzliche Arbeit nach sich ziehen.
- Sollen neue/zusätzliche Aufgaben übertragen werden, richtet dieser Arbeitsvermeider seinen Ehrgeiz darauf, sich möglichst elegant zu drücken, und bestätigt damit die Erfahrung: „Die arbeiten, sind immer die Gleichen, die in der Sonne liegen auch.“ Bisweilen praktizieren innerlich Gekündigte die Pseudo-Burnout-Strategie.
- Der Mitarbeiter hat seine Karriere-Absichten begraben und zeigt sich an Aufstiegsmöglichkeiten nicht interessiert. Seine Devise lautet: „Besser einen geruhigen Arbeitsplatz, den ich kenne, als strapaziöse Veränderungen.“ Unter Nennung aller nur möglichen Vorwände lehnt er seine Teilnahme an beruflichen Weiterbildungsmaßnahmen ab, obwohl bei näherer Betrachtung Faulheit, Bequemlichkeit und Lernunwilligkeit sein Desinteresse steuern.
- Mancher Berufstätige nutzt ohne Gewissensbisse jede günstige Gelegenheit zum Krankmelden, wobei Bagatellerkrankungen eine unnatürlich lange Abwesenheit verursachen.
- Während der Arbeitszeit werden private Dinge erledigt wie privat zu telefonieren, zu surfen und zu mailen, wobei es unerheblich ist, ob hierfür Geräte des Arbeitgebers oder eigenes Equipment eingesetzt werden.

Auch wenn sich diese Auflistung noch um einige Indikatoren erweitern ließe, stellt sie doch eine gute Grundlage für eine Analyse dar. Treffen mehrere Aspekte auf einen Mitarbeiter zu, wird die Wahrscheinlichkeit größer, dass die innere Kündigung vollzogen ist.

Dass Sie eine innere Kündigung keinesfalls akzeptieren, sondern gegensteuern, ist für Sie selbstverständlich. Im Extremfall kann es zu gravierenden arbeitsrechtlichen Sanktionen kommen. Zunächst

sollten Sie sich fragen, wie aus einem Minimales leistenden Betriebsstatisten ein Maximalist werden kann, also ein Mitarbeiter, der seiner Arbeit wieder motiviert nachgeht.

Motivatoren anbieten

Um diesen ehemals engagierten Mitarbeiter zu aktivieren, ihn aus dem freiwilligen Abseits zu holen und ihn wieder zu einem motivierten Mitarbeiter im Zentrum des Geschehens zu machen, bieten Sie ihm Motivatoren an. Diese erhöhen das Maß an Zufriedenheit, vergrößern die Arbeitsfreude und heben allmählich die innere Kündigung auf. Dem Mitarbeiter wird wieder bewusst, dass seine Arbeit ein wichtiger Bestandteil seines Lebens ist und dass seine positive Einstellung zur Berufstätigkeit auch auf die übrigen Lebensbereiche ausstrahlt und letztlich zur Erhöhung der Lebensqualität beiträgt.

Allerdings treten die erfreulichen Wirkungen von Motivatoren erst dann ein, wenn die Begleitumstände der Arbeit (Stabilitätsfaktoren, Unzufriedenheitsvermeider oder Hygienefaktoren) kaum Klagen aufkommen lassen.

Motivatoren erhöhen die Arbeitsfreude – ohne Arbeitsfreude geht ein Drittel des Lebens verloren! Dementsprechend stellen Motivatoren die effektivsten Waffen im Kampf gegen die innere Kündigung dar. Vorrangig sollten Sie an folgende Motivatoren denken:

Selbstwertbestätigung durch Erfolgserlebnisse

Das Selbstwertgefühl wird mit der erfolgreichen Lösung einer anspruchsvollen Aufgabe verstärkt, es tritt ein Bedeutungsgewinn ein. Der erzielte Erfolg erhöht zudem den Selbstverpflichtungscharakter für die Bewältigung zukünftiger Aufgaben, sodass hohe Qualitäts- und Leistungsstandards auch dann beibehalten werden, wenn äußere Zwänge wegfallen. Schließlich wiederholen wir gern Handlungen, die uns weitere Erfolgserlebnisse vermitteln, denn „Erfolg erzeugt weiteren Erfolg“ und „Erfolg macht süchtig“!

Erfolgs-
erlebnisse
ermöglichen