# FLUCHTGRUND CHEF

Der Fisch fängt vom Kopf an zu stinken! Das gilt auch für viele Probleme am Arbeitsplatz. Hauptursache für Leistungsdruck, Stress und hohe Fehlzeiten in der Arbeitswelt ist der Chef. Viele Probleme sind also hausgemacht. Darum sind sie oft auch unternehmensintern lösbar.

Chef-Bashing scheint „in" zu sein. Magazinstorys wie „Problem: Chef" im „Spiegel" 45/2013 legen die Vermutung nahe. Auf der anderen Seite titelt ein unabhängiges Institut wie das Beratungsunternehmen Gallup in seinem jährlich erscheinendem „Engagement Index" Anfang 2017: „Schlechte Chefs kosten deutsche Volkswirtschaft bis zu 105 Milliarden Euro jährlich". Den Führungskräften gelinge es demnach nicht, die Mitarbeiter emotional zu binden. Darum befänden sich viele Mitarbeiter auf der Flucht – in die innere Kündigung oder zum Wettbewerb.

In meinen Beratungen und Coachings erlebe ich Vorstände, Geschäftsführer und Führungskräfte, die berichten, ihre Mitarbeiter steckten im Demotivationsloch fest oder begäben sich auf die Reise Richtung Konkurrenzunternehmen. Das Problem: Viele Chefs sehen alle möglichen Ursachen für diese Entwicklungen – sie packen sich jedoch zu selten an die eigene Nase. Dazu noch eine Gallup-Zahl: 97 Prozent der Chefs halten sich selbst für eine gute Führungskraft, sind sich mithin ihrer Defizite nicht bewusst.

Natürlich: Die Gründe für die Fluchtbewegungen sind vielfältig. Und gewiss ist es nicht immer der Chef allein, der verantwortlich dafür ist. Schließlich agiert jede Führungskraft in Abhängigkeit von den jeweiligen unternehmerischen Rahmenbedingungen. Trotzdem ist es zielführend, wenn ein Chef bei der Problemanalyse gleich das eigene Führungsverhalten mit unter die Kritiklupe legt. Meiner Erfahrung nach gibt es mehrere Fluchtursachen, die durch einen unzureichenden Führungsstil begründet sind. Aber zum Glück existieren darüber hinaus führungsintelligente Lösungsansätze.

Dass „Chef" seine Mitarbeiter wertschätzen soll und sich für sie als Menschen interessieren soll, unterschreibt wohl jede Führungskraft. Entscheidend ist, diese Absichtserklärung mit Leben zu füllen, und zwar so, dass Wertschätzung und Interesse authentisch rüberkommen und nicht aufgesetzt wirken. Eine schwierige Gratwanderung. Mitarbeiter äußern oft: „Ist ja schön, wenn mich der Chef am Montagmorgen fragt, wie mein Wochenende war. Warum jedoch werde ich das Gefühl nicht los, dass er es nicht ernst meint?"

Daraus ergibt sich: Wie gelingt es, dass die Anteilnahme beim Mitarbeiter nicht als „Ware Wertschätzung" ankommt, also nicht als Mittel zum Zweck, sondern als „wahre Wertschätzung"? Als neugieriges Interesse am Menschen im Mitarbeiter, das aus dem Herzen kommt?

### „Viele Chefs packen sich zu selten an die eigene Nase, wenn es um die Fluchtursachen der Mitarbeiter geht"

Eine Lösung besteht im führungsintelligenten Leadership. Wertschätzung und Interesse werden von den Mitarbeitern – nicht immer, aber oft – als glaubwürdig empfunden, wenn der Chef offen und ehrlich die Voraussetzungen kommuniziert. Das ist im Rahmen des führungsintelligenten Leaderships das gemeinsame Interesse, die Unternehmensziele zu erreichen: „Lieber Mitarbeiter, wir haben gemeinsame Ziele, die wir nur im Team realisieren können, ich als Chef tue alles dafür, dass du einen bestmöglichen Beitrag dazu leisten kannst!" Der Mitarbeiter merkt und spürt: Der Chef will Unternehmensziele erreichen, und zwar mit mir, mit uns zusammen. Er vertraut mir, dass ich dazu einen Beitrag leisten kann und will.

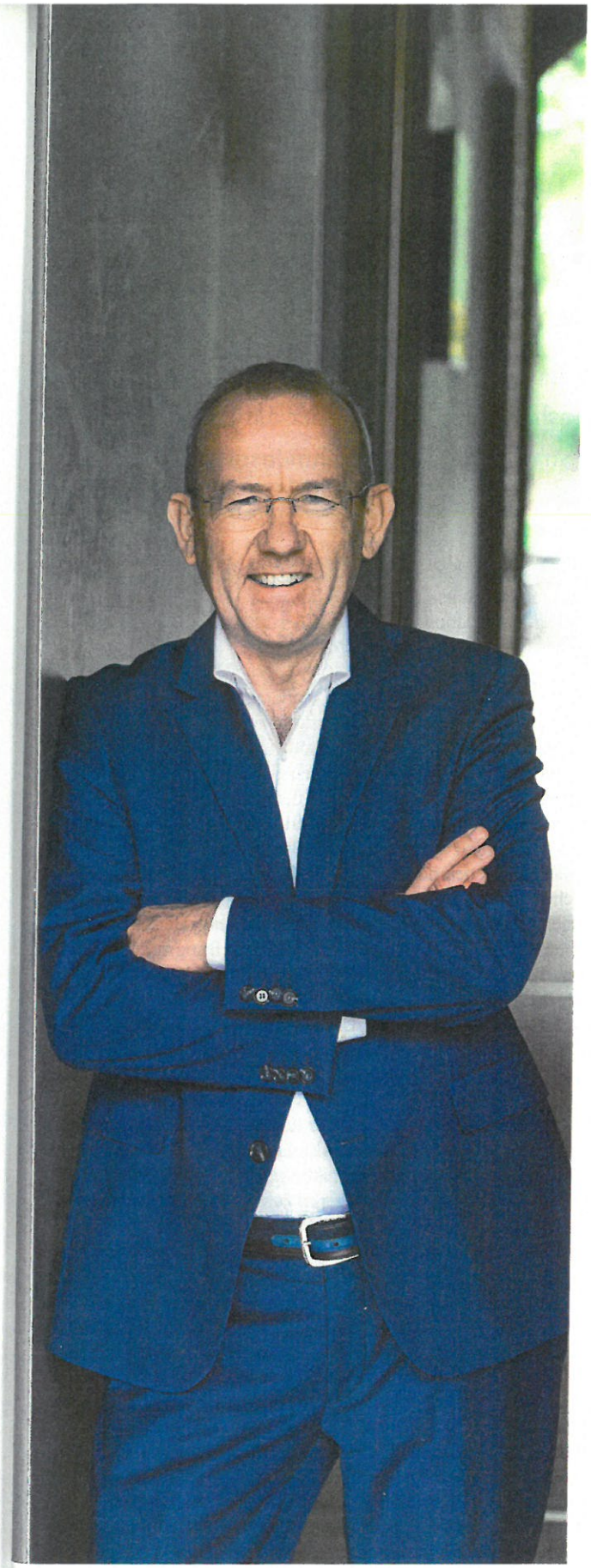
Die Frage ist, ob ein Chef dazu tatsächlich in der Lage ist. Dazu sollte er seine Einstellung und sein Menschenbild reflektieren und prüfen: Ist er davon überzeugt, Menschen würden grundsätzlich den Wunsch haben und verwirklichen wollen, ihre Kompetenzen am Arbeitsplatz zu entfalten und zu entwickeln? Gehört es zu seinen Überzeugungen, die Mitarbeiter wollten ihren bestmöglichen Beitrag dazu leisten, dass es dem Unternehmen besser geht und es seine Ziele erreichen kann? Oder ist er dieser Meinung nicht? Glaubt der Chef, Mitarbeiter würden ausschließlich arbeiten, um sich finanziell abzusichern? Es ginge ihnen also immer nur um eine bessere Bezahlung und andere monetäre Aspekte? Meine Erfahrung ist: Dann wird der Mitarbeiter die Wertschätzung des Chefs als „Ware" empfinden, die der Chef gegen etwas eintauschen will, und nicht als wahres Interesse.

Das heißt: Chefs mit einem negativen Menschenbild müssen sich wandeln oder den neuen Rahmenbedingungen anpassen. Wem das nicht gelingt, der wird nicht mehr lange Chef sein. Das Interesse, zusammen Unternehmenszie-

#### (Mitarbeiter-)Fluchtursachen und ihre Bekämpfung

- Fluchtursache Führungsstil: Lösung: Führungsintelligenz. Führungsintelligente Chefs wissen, dass sich Unternehmensziele nur mit, nie gegen die Mitarbeiter erreichen lassen. Entsprechend handeln sie.
- Fluchtursache Wertschätzung als Ware. Lösung: Wahre Wertschätzung. Führungsintelligente Chefs verfügen über eine hohe menschliche Kompetenz und ausgeprägte emotionale und soziale Fähigkeiten.
- Fluchtursache Negatives Menschenbild. Lösung: Positiveres Menschenbild aufbauen. Führungsintelligente Chefs glauben daran, dass sich (die meisten) Mitarbeiter eigeninitiativ für die Unternehmensziele engagieren wollen.

FOTO: BERND M. WITTSCHIER



Bernd M. Wittschier: „Chefs mit einem negativen Menschenbild müssen sich wandeln oder den neuen Rahmenbedingungen anpassen."

le zu verwirklichen – das ist der gemeinsame Nenner. Wer sich als Chef darauf konzentriert, wird mit hoher Wahrscheinlichkeit automatisch Sorge dafür tragen, dass Mitarbeiter bestmögliche Arbeitsbedingungen vorfinden, er wird versuchen, ihnen die Stolpersteine für die Wahrung gemeinsamer Interessen aus dem Weg zu räumen.

Zudem wird er sich dafür einsetzen, dass die Mitarbeiter am Arbeitsplatz das tun können, was sie wirklich gut können. Dem Chef ist es ja wichtig, dass ein Mitarbeiter motiviert und engagiert zu Werke geht und die Kompetenzen, Fähigkeiten und Stärken, über die er verfügt, aktualisieren und einsetzen kann. Denn das dient dem Interesse des Mitarbeiters und des Unternehmens! Mitarbeiter bauen meistens dann eine emotionale Bindung zum Unternehmen und zum Arbeitgeber auf und haben Spaß und Freude am Job, wenn sie sich am Arbeitsplatz entfalten, sich zugehörig fühlen dürfen und Entscheidungen eigeninitiativ und eigenverantwortlich treffen dürfen.

Klar – das trifft nicht auf alle Mitarbeiter zu, aber die meisten. Führungsintelligente Leader oder Chefs sehen stets den Einzelfall und das Individuum, und versuchen, bei ihrer Führungsarbeit die Einzigartigkeit des jeweiligen Mitarbeiters zu berücksichtigen und zu beachten.

## Es gilt nicht nur: „Der Fisch fängt vom Kopf an zu stinken", sondern auch die Fortsetzung: „...aber auch zu gesunden."

Manchen Unternehmen laufen die Mitarbeiter weg, weil die Chefs allzu oft in den traditionellen Führungskategorien und -hierarchien denken und handeln. Beispiele gibt es wie Sand am Meer: Sie setzen auf eine Kultur von Befehl und Gehorsam statt zu inspirieren und kreativ zu moderieren. Sie geben Anweisungen und tendieren zur kontrollierenden Überprüfung statt Rat gebend und unterstützend zu helfen.

Sie führen mit Direktiven, statt Vereinbarungen im Konsens zu treffen und mit Fragen und aktivem Zuhören ihr wahres Interesse zu bekunden und die Mitarbeiter in Prozesse einzubinden. Statt begründend zu loben und anzuerkennen, sind sie auf die Fehlersuche fokussiert. Die rückwirkende „Verhaftung" eines Schuldigen, der verantwortlich gemacht werden kann, ist ihnen wichtiger als die zukunftsorientierte Suche nach tragfähigen Problemlösungen.

Sicherlich – das liegt oft an den systemischen Bedingungen, die solch ein Handeln geradezu zu erzwingen. Aber oft genug nutzen die Führungskräfte nicht ihre Freiräume. Ob ein Chef seine Unterstützung anbietet, bei der Delegation von Aufgaben auch die Verantwortung überträgt, Fehler erlaubt und primär als Chancen zur Verbesserung nutzt und im konkreten Gespräch den Mitarbeiter dafür lobt, dieser habe eine Aufgabe im Sinne der Team- und Unternehmensinteressen erledigt – all das liegt in seinem persönlichen Ermessen. Es gilt eben nicht nur: „Der Fisch fängt vom Kopf an zu stinken", sondern auch die Fortsetzung: „aber auch zu gesunden."

Autor Dr. Bernd M. Wittschier, 4 2 3 Beratung und Training für die Wirtschaft in Erftstadt, coacht seit über zwanzig Jahren Vorstände, Geschäftsführer und Führungskräfte aller Managementebenen. Kontakt: b.wittschier@423gmbh.de, www.423gmbh.de