



Agieren Chefs zu schwach, ergreifen aufstrebende Mitarbeiter oft selbst die Chance auf den Chefsessel. Foto: Photographee.eu – stock.abobe.com

Leitende Mitarbeiter

Das Zepter in der Hand

„Das haben wir aber schon immer so gemacht.“ – Chefs, die so denken, werden von Mitarbeitern schnell kritisiert. Verhält sich die Führungskraft zudem unsouverän, übernehmen junge, couragierte Mitarbeiter – manchmal gezwungenermaßen – die Führungsrolle.

Ist eine Führungskraft unfähig oder zu zögerlich um eine Entscheidung zu treffen, springen oftmals aufstrebende Mitarbeiter couragiert ein und übernehmen die Führungsaufgabe. Daraus können sich jedoch Gefahren für das Team und für das Unternehmen ergeben. Denn einem Teammitglied fehlen oft der notwendige Weitblick oder wichtige Hintergrundinformationen, um für das Unternehmen positive und weitsichtige Entscheidungen treffen zu können.

Der Aufstieg vieler Führungskräfte erfolgt nach dem „Peter-Prinzip“: ein guter Sachbearbeiter wird zum Teamleiter, nach ein paar Jahren zum Abteilungsleiter. Die Führungskraft erhält jedoch nie eine entsprechende Weiterbildung. Im schlimmsten Fall ist diese Person fachlich gut ausgebildet, aber eine schlechte Führungskraft. Sie mischt sich unter

Umständen immer noch in jede operative Kleinigkeit ein bzw. sie erledigt die Aufgaben am liebsten selbst, ganz nach dem Motto: Keiner kann es so gut wissen, wie ich selbst. Mit diesem Mikromanagement engen Chefs ihre Mitarbeiter ein, sie zeigen unter Umständen ungewollt Misstrauen und nehmen den Freiraum für jegliche Kreativität.

Alles beim Alten

Der Satz „Das haben wir schon immer so gemacht“ ist fester Bestandteil einer solchen Führungsphilosophie. Die eigentlichen Führungsaufgaben bleiben dann jedoch liegen, weil die Führungskraft mit dem Kleinklein beschäftigt und damit voll ausgelastet ist.

In solch einer Situation kann es durchaus vorkommen, dass ein coura-

gierter, talentierter und aufstrebender Mitarbeiter aus dem Team nach und nach die Führungsrolle übernimmt. Mehr oder weniger aus der Not heraus, weil er nicht möchte, dass das Team auf der Stelle tritt. Denn bekanntlich bedeutet Stillstand Rückschritt. Ein anderer Grund, weshalb ein solcher Mitarbeiter das Zepter in die Hand nimmt ist, dass er seinem Chef schon Konzepte zur Verbesserung der Betriebsabläufe geliefert hat, die in der Schublade schlummern und verstauben. Dann bringt dieser junge Mitarbeiter das Team voran und zeigt diesem und der Geschäftsführung seine Fähigkeiten.

Mangelnder Respekt

Führungsaufgabe ist, den Mitarbeitern gegenüber Erwartungen klar zu formu-

lieren, die Leistungen der Mitarbeiter im Auge zu behalten, Fehler anzusprechen und zu korrigieren und Erfolg zu belohnen. Diese Fähigkeit kann bei Führungskräften verloren gehen, weil sie entweder Mikro-Manager sind oder Konflikte mit ihren Mitarbeitern scheuen. Beim „Nicht-Führen“ ist jedoch fatal, dass Mitarbeiter keine Richtung bekommen und dann keine oder falsche Entscheidungen treffen und damit nicht im Sinne des Unternehmens handeln. Das stört die Mitarbeiter nicht nur, es schadet zudem dem Unternehmen.

Wenn das Kind in den Brunnen gefallen ist, wird der Mitarbeiter durch die unfähige Führungskraft unsachlich kritisiert oder ihm wird mit personellen Konsequenzen gedroht. Dadurch wiederum fühlt sich der Mitarbeiter zu Recht ungerrecht behandelt, da er ja keine Vorgaben von seiner Führungskraft hatte.

Führungskräfte, die keine oder nur zögerlich Entscheidungen treffen, sind weit verbreitet. Unter Umständen ist deren Untätigkeit nicht auf den ersten Blick zu erkennen, weil der Laden ja läuft oder sie sich durch Entscheidungen, die einer ihrer Mitarbeiter trifft, tarnen. Damit glänzt erst einmal der unsouveräne Chef bei der Geschäftsführung. Gleichzeitig fehlt dem „führenden Mitarbeiter“ aber die Zeit für seine eigentlichen Arbeiten, weil er diese ja für Chefaufgaben verwendet.

Zudem verliert ein Mitarbeiter, der zu sehen muss, dass sich sein Chef mit seinen „Federn“ schmückt und von diesem für seine Unterstützung kein Lob erhält, nach und nach aber unwiederbringlich an Respekt.

Als Führungskraft reagieren

Eine Führungskraft, die spürt, dass sie von unten geführt wird, sollte zunächst ihr Führungsverständnis überprüfen. Dazu gehört einerseits, die eigenen Führungsinstrumente näher zu betrachten. Aus Erfahrung hapert es im Speziellen meist an der Fähigkeit zu delegieren bzw. daran, dass es schwer fällt, Routinearbeiten abzugeben. Insbesondere das Aufbürden von Aufgaben und Verantwortlichkeiten, die anderen

Mitarbeiterführung

Hintergründe misslungener Leitung

Sich als Führungskraft größtenteils oder ganz aus den Angelegenheiten der Mitarbeiter herauszuhalten und die Mitarbeiter überhaupt nicht zu führen, hat viele Gründe. Einige Beispiele sind:

...**Harmoniebedürftigkeit und Konfliktscheue.**

Hat eine Führungskraft ein übertriebenes Harmoniebedürfnis, ist konfliktscheu oder flieht sogar vor Auseinandersetzungen, verhält sie sich meist passiv und tut so, als ob sie Konflikte nicht wahrnehme oder als ob es keine gäbe. Eine brodelnde Situation, die früher oder später explodiert.

...**Führungsangst.**

So manche Führungskraft verharrt vor lauter Angst, falsch zu führen oder falsche Entscheidungen zu treffen, in eine Starre. Dies führt jedoch mit der Zeit in den Abgrund. Trifft man hingegen eine falsche Entscheidung, bewegt sich das Team wenigstens – notfalls muss die Entscheidung korrigiert werden. Und idealerweise entsteht ein Lerneffekt.

...**„Peter-Führungskräfte“.**

Wird ein Mitarbeiter ohne jegliche Führungsqualitäten zur Führungskraft ernannt oder wird eine aufsteigende Führungskraft dahingehend nicht entwickelt, fehlt ihr meist der Antrieb zur Führung. Sie freut sich zwar angesichts ihrer Statussymbole, besitzt jedoch kein Selbstbewusstsein und wird von ihren Mitarbeitern nicht respektiert. Der Führungskraft ist dann Führung zu anstrengend und zu zeitaufwendig und sie kümmert sich weiterhin nur um Sachaufgaben. Das führt zu beiderseitigem Frust und langfristig zu einer hohen Fluktuation im Team.

...**Mitarbeiteranzahl.**

Muss sich eine Führungskraft um zu viele Mitarbeiter kümmern oder wurden ihr zu viele, vielleicht auch fachfremde, Aufgabengebiete zugeordnet, verliert sie sich – das Führen wird zur Tortur: Zu viele Mitarbeiter kommen mit zu vielen Fragen, auf die die Führungskraft teilweise keine Antwort haben kann, weil sie sich in dem Fachgebiet nicht auskennt. An dieser Stelle sollte die Geschäftsführung überlegen, ob sie der Führungskraft einen Teamleiter zur Seite stellt oder den Bereich in mehrere eigenständige Teams aufteilt.

zugeordnet sind, kostet enorm viel Zeit und Energie. Ein weiterer Vorteil der richtigen Delegation ist es, dass geförderte Mitarbeiter motivierter zu Werk gehen, an das Unternehmen gebunden werden, Aufstiegsmöglichkeiten haben und dadurch das Unternehmen voranbringen und das Unternehmensimage steigert.

Im Hintergrund

Ein führungsschwacher Chef kann unter Umständen Mitarbeitern gefallen, die selbst leistungsschwach sind. Diese pro-

fitieren von einer schwachen und passiven Führungskraft, die sich mit den Mitarbeitern nicht näher auseinandersetzt und alle gleich behandelt. Für sie ist es angenehm, in Ruhe gelassen und wenig gefordert zu werden. Sie können sich verstecken und bekommen die gleiche Vergütung wie die Kollegen, die eine bessere Leistung erbringen. Doch das machen die Guten meist nicht lange mit – und dann beginnt eine Abwärtsspirale. Eine Führungskraft, die stark und engagiert führt, wird leistungsstarke Mitarbeiter anziehen und damit das gesamte Team voranbringen.

Manche Führungskräfte sind nicht mehr zu ändern – und viele Unternehmen scheuen sich davor, sich von diesen meist langjährigen und hart arbeitenden Mitarbeitern zu trennen. Dann ist es für das Teammitglied, das im Hintergrund die Führungsrolle wahrnimmt, eine gute Gelegenheit, sich als zukünftige Führungskraft zu entwickeln. Diese Mitarbeiter tragen dann nicht sofort die volle moralische und ethische Verantwortung, sondern haben immer noch einen Chef, der sie kontrolliert. Durch diesen wird ein harter Aufprall vermieden oder zumindest abgefedert.

Akzeptanz und Neid

Erkennt eine Führungskraft, dass die Führung des Teams durch einen Mitarbeiter für alle Beteiligten besser ist, sollte sie zum Wohle des Unternehmens, des Teams und letztendlich auch der zukünftigen Führungskraft darauf achten, dass sich der Aufstrebende nicht aus Gründen wie Egoismus, Machtstreben oder Geltungsdrang in die Führungsrolle drängt. Die zukünftige Führungskraft wiederum sollte sich fragen, warum sie die Führungsrolle übernehmen möchte? Sie muss sich darüber bewusst sein, dass sie

nicht erst nach der offiziellen Übernahme der Führungsaufgabe bei den Kollegen für Verlässlichkeit, Berechenbarkeit und Stabilität steht, sondern auch schon während der Übungszeit.

Eine schwache Führungskraft wird nicht nur von den Kollegen auf derselben Ebene oder von den ihr unterstellten Mitarbeitern erkannt. Schwache Führungskräfte sind schnell in der gesamten Organisation im Gespräch. Wie aber wird ein Mitarbeiter, der ohne Absprache die Führung des Teams übernimmt, vom Team selbst und von außen wahrgenommen? Die einen neiden es dem „Mutigen“, beäugen und kommentieren jeden Schritt kritisch – manchmal auch, weil sie selbst nicht weiterkommen und dem Aufstrebenden den Erfolg nicht gönnen. Bei den anderen macht sich Erleichterung breit, weil es keinen Stillstand gibt, weil sie selbst die Aufgabe nicht übernehmen wollen oder können und, weil sie endlich jemanden haben, der sich um ihre Sorgen und Nöte kümmert.

Wenn andere Führungskräfte mit der „grauen Eminenz“ zu kommunizieren beginnen, entstehen plötzlich informelle Kommunikations- und Entscheidungswege. Ein solches Umgehen der hierarchischen Ordnung kann jedoch – ins-

besondere wenn die obere Ebene diese inoffizielle Wege duldet oder sie sogar selbst nutzt – dem Betriebsfrieden und dem Vertrauen der Geschäftsführung schaden.

Bei schwachen Führungskräften gilt, noch mehr als bei schwachen Mitarbeitern: Wenn die Geschäftsführung Mängel erkennt, muss sie schnell und konsequent handeln. Angefangen von einem klärenden Gespräch über das Anbieten von Abhilfemaßnahmen wie eine Schulung oder Coaching, bis hin zur Ergreifung von personellen Maßnahmen. Ein Zögern oder das Verschleppen einer Klärung der Situation kann gravierende Nachteile für das Unternehmen und für die Organisation mit sich bringen: das Team oder sogar das Unternehmen stagniert, Projekte werden nicht oder verzögert bearbeitet, bei Führungskräften und Mitarbeitern macht sich Unmut breit, Mitarbeiter sind demotiviert, kündigen innerlich oder wandern ab, die Organisation und das Vertrauen in die Unternehmensführung bröckeln. Hier gilt klar und eindeutig: Wenn sich eine „faule Kartoffel“ im Korb befindet, muss schnell und konsequent gehandelt werden – bevor sie die gesunden ansteckt.

Wolfgang Zechmeister

Buchtipps Alles, was Recht ist!



Foto: Holzmann Medien

Inhaber und Führungskräfte von Betrieben sind ständig und in vielfältiger Weise gefordert, ihren Mann bzw. ihre Frau zu stehen. Eine große Herausforderung, v.a. im Handwerk: Hier liegt die durchschnittliche Betriebsgröße bei unter zehn Mitarbeitern. In größeren Unternehmen gibt es Spezialisten für unterschiedliche Fachbereiche. Im Handwerk ist das anders. Hier müssen sich die Verantwortlichen als Generalisten im Wirtschaftsleben täglich behaupten, um die Anforderungen an das Unternehmen zu bewältigen. Wie ist das zu schaffen? Lebenslanges Lernen wird heutzutage vorausgesetzt.

Hierbei darf den Inhabern und Führungskräften handwerklicher Betriebe auch das Recht kein Buch mit sieben Siegeln mehr sein. Das Buch „Unter-

nehmensrecht“ vermittelt das hierzu erforderliche theoretische und praktische Wissen. In den vier Teilen „Zivilrecht“, „Arbeitsrecht“, „Steuerrecht“ sowie „Handwerks- und Gewerbe-recht“ sind zahlreiche praktische Fallbeispiele und Handlungssituationen eingebaut. Sie bilden die Brücke zwischen den vermittelnden theoretischen Grundlagen und der betrieblichen Praxis.

„Unternehmensrecht – Zivil-, Arbeits-, Steuer- und Handwerksrecht“

4. Auflage 2019

392 Seiten, broschiert

ISBN 978-3-7783-1423-4

Autoren: Ens/Hümer/Knies/Scheel

Preis: 34,90 Euro

Zu beziehen ist das Buch im Holzmann-Medienshop.