Keine Chance für Mistkerle

Negatives Führungsverhalten verdirbt den Betriebsfrieden.

Text: Albrecht von Bonin

QUELLE: LOLOSTOCK/FOTOLIA

Die Produktivität leidet, wenn die Betriebsführung nicht funktioniert und die Stimmung im Keller ist. Doch wer traut sich schon, dagegen vorzugehen?

Das Verhalten des Chefs wirkt unmittelbar auf die Mitarbeiter. So viel steht fest. Er ist im positiven Falle Leitfigur mit Vorbildfunktion. Sein Verhalten multipliziert sich. Es wird von der Führungscrew des Betriebes übernommen. Führungskräfte wissen, was der Chef von den Mitarbeitern erwartet, was er von ihnen hält und – wie er vermutlich entscheiden würde. Und ähnlich verhalten sie sich dann selbst.
Wer geht nicht gern in Führung, genießt Macht, mehr Geld? Mitarbeiter zu Spitzenleistung zu führen, ist aber eine ganz andere eigenständige Aufgabe. Das haben längst nicht alle Gipfelstürmer auf ihrer Karriereagenda. Kein Wunder, dass der Ärger über die Kotzbrocken unter den Chefs groß ist und unproduktiv für den Betrieb wirkt.

Schlechte Führung rächt sich

Durchschnittlich lästern Mitarbeiter angeblich vier Stunden pro Woche über ihren Boss. Das brachte eine repräsentative Studie des Münchner Geva Instituts an den Tag. Das sind in einem Hotel mit 100 Mitarbeitern 400 Lästerstunden pro Woche. Wundern Sie sich da noch über die schlechten Ergebnisse vieler Betriebe? Der Ärger über die Mistkerle unter den Führungskräften wirkt unproduktiv auf den Betrieb. Besonders in Zeiten des Fachkräftemangels können sich Unternehmen Mittelmäßigkeit in der Führung nicht mehr leisten. Sie schadet dem Image als Arbeitgeber (siehe Employer Branding!), der Mitarbeitergewinnung und -bindung sowie dem Umsatz und den Ergebnissen. Hoteliers und Gastronomen sind daher gut beraten, ein scharfes Auge auf die Unternehmenskultur zu werfen.
Wer all das für übertrieben hält, kann sich inzwischen in der einschlägigen Managementliteratur auf vielfältigste Weise Gewissheit verschaffen. Bücher wie »Und morgen bringe ich ihn um« (Eichborn) oder »Mein Chef ist ein Arschloch« (Goldmann) von geben ebenso Aufschluss über das Führungsversagen vieler Chefs wie die Studie des renommierten amerikanischen Professors der Stanford University Robert Sutton, die interessanterweise den viel sagenden Titel trägt »The No-Asshole Rule: Building a Civilized Workplace and Surviving One That Isn't«, das unter dem deutschen Titel »Der Arschloch-Faktor« (Hanser) in die Bestsellerlisten gekommen ist.

Überforderung und Arroganz

Warum ist das so? Viele Chefs wurden in Führungsverantwortung befördert, weil ihr Arbeitgeber dem großen Irrtum unterlag: „Er ist fachlich Spitze, also kann er auch führen." Wen wundert es da, wenn genau diese neuen Chefs Mitarbeiter zur Neben- und nicht zur Chefsache erklären. Sie leben nach dem Grundsatz: „Wo ich bin, ist oben, also führe ich". Dabei hat das eine mit dem anderen nichts zu tun. Ein guter Maschinist ist noch lange kein guter Kapitän. Gute Fachleute werden gerade im Gastgewerbe oft leichtfertig zu Chefs gemacht, obwohl es ihnen an der Qualifikation des Führens mangelt. Führen will gelernt sein und sollte nicht nur nach Intuition »ausprobiert« werden. Dafür ist das rar gewordene Human Capital zu wertvoll.
Vor allem chronische Überforderung setzt viele Manager unter Dauerstress, den sie dann an den Mitarbeitern regelrecht »abarbeiten«. Jeder von uns kennt einen cholerischen Küchenchef, den arroganten, menschenverachtenden Kolchosentreiber unter den F & B-Managern oder den Frauen diskriminierenden Hoteldirektor, ganz zu schweigen von dem stets launenhaften Patron eines kleinen Privathotels. Die einen neigen zu Machtmissbrauch durch Abwertung schwächerer Kollegen oder Untergebener. Die anderen lassen eine gewisse Wertschätzung und den persönlichen Kontakt zu den eigenen Mitarbeitern gleich ganz vermissen oder verlieren in Selbstherrlichkeit und ungerechtem Führungsverhalten die Bodenhaftung.

QUELLE: ALBRECHT VON BONIN

Seit 37 Jahren berät Albrecht von Bonin Unternehmen der Hotellerie und Gastronomie sowie deren Zulieferindustrie bei der Suche, Auswahl und Integration von Spitzenkräften. Als Coach hilft er Unternehmern und Führungskräften bei der Optimierung der Unternehmens- und Führungskultur.

Mitarbeiter werden zu Partisanen

Dieses Verhalten rächt sich. Erklärt der Kotzbrocken seinen Leuten mit Missachtung, Respektlosigkeit, mangelnder Information oder öffentlicher Bloßstellung erstmal den Krieg, werden Mitarbeiter oft zu Partisanen. Sie kontern mit unterschwelliger Leistungsverweigerung, häufigen Krankmeldungen und mangelnder Loyalität. Die Untergebenen mutieren zu gedankenlosen Checklisten-Abarbeitern und machen Dienst nach Vorschrift. Sie ziehen sich zurück in die innere Kündigung. Kreative Lösungsvorschläge unterbleiben ebenso wie klare Stellungnahmen. „Wenn der Alte es so will, dann kriegt er es so." Nicht selten verlassen gerade High-Performer das Unternehmen nach dem Motto „Diese Schikane muss ich mir nicht antun". Die Fluktuationskurve steigt ins Uferlose. Das spricht sich im Personalmarkt herum und die HR-Abteilung wundert sich, warum auf bestimmte Stellenausschreibungen keine Resonanz von Spitzenkräften kommt.

Spätestens jetzt wird klar: Mistkerle in den Führungsetagen wirken kontraproduktiv. Und daher gibt es nicht nur moralische Gründe, negatives Führungsverhalten zu unterbinden. Die wirtschaftlichen sind mindestens ebenso handfest, übersteigen sie in manchem Unternehmen sogar die Erträge, die von diesen Akteuren verursacht werden.

Mistkerle vermeiden

Die Krux mit den Scheusalen ist leider: Die Kosten, die durch sie entstehen, sind nur schwer zu messen, sie erscheinen in keiner Bilanz. Nicht selten stimmen bei ihnen die kurzfristigen Ergebnisse. „Mieser Charakter, aber seine Zahlen sind okay", ist dann der achselzuckende Kommentar der Unternehmensleitung. Oft ist man hier zu feige oder zu bequem, dem Mistkerl Einhalt zu gebieten. Und die Opfer schweigen nicht selten, weil nichts so erniedrigend ist, als über die eigene Demütigung zu sprechen.

Doch wie vermeidet man Mistkerle im Unternehmen? Zu allererst: Nehmen Sie als Unternehmenslenker Störungen in Abläufen, Konflikte, Unzufriedenheit, erhöhte Fehlzeiten, steigende Fluktuationsraten, sinkende Leistungen oder Informationen über Mobbing sehr ernst. Die Folge von Demotivation, Nervenkrieg, Mobbing und Kräfteverschleiß ist oft Umsatz- und Ergebnisverlust. Finden Sie heraus, was aus Sicht der Mitarbeiter schief läuft. Lassen Sie Bagatellisieren von Problemen nicht zu. Bei hartem Verdacht von Missführung kann der Einsatz von vertraulichen und neutralen Mitarbeiterinterviews sinnvoll sein, um die wahren Ursachen präzise zu ergründen. Ziehen Sie gegebenenfalls externe HR-Berater hinzu, um ehrliche Antworten zu bekommen. Das Ergebnis: präzise, objektive Ursachenanalyse und ehrliche Antworten, die Sie als Unternehmenslenker aus Angst Ihrer Mitarbeiter vor Bestrafung vermutlich nie erhalten würden.

Anerkennung ist ein Schlüssel

Wir wissen aus zahlreichen Beratungsprojekten, dass der externe Consultant hier die (noch so schmerzlichen) Ergebnisse sachlich und neutral auf den Punkt bringen und Lösungswege vorschlagen kann. Wenn dann tatsächlich identifizierbare Missstände herrschen, entscheiden Sie konsequent, arbeiten Sie mit Nachdruck an der Verbesserung der Zustände und – kommunizieren Sie dies bei den Mitarbeitern. Zeigen Sie Ihre Anerkennung für die Kritik, nehmen Sie Mitarbeiter ernst und beteiligen Sie sie am Verbesserungsprozess. »Management by walking around«, der persönliche Kontakt zu Ihren Leuten kann oft Wunder bewirken. Er öffnet Türen. Das gelebte Führungsvorbild der Unternehmensleitung ist jetzt besonders wichtig. Mitarbeiter haben eine feine Antenne. Sie erwarten von Ihnen ein deutliches Signal, dass sich etwas zum Positiven verändert. Offener Austausch, Feedbacks an die Führungskräfte helfen, die Betriebskultur Schritt für Schritt zu verbessern.

Scheuen Sie sich bei drastischen Fehlverhalten auch nicht, Mistkerle in der Führungsriege zu outen oder gar »zur Adoption frei zu geben«. Der notwendige Mut und die Konsequenz lohnen sich. Auch eine Betriebsvereinbarung oder ein »Führungs-TÜV« hilft oft, verbindliche Regeln für den Umgang miteinander zu schaffen. Pflegen Sie das offene Feedback mit der Basis, damit Ihre Mitarbeiter spüren »Da passiert was«.

Ein weiterer Präventivbaustein ist die Fortbildung Ihrer Führungskräfte in qualifizierter Mitarbeiterführung. Sorgen Sie dafür, dass sich Ihr Managementteam eine gewisse »Beißhemmung« aneignet. Viele Unternehmen arbeiten inzwischen mit einem sogenannten »Code of Conduct«, einer Art Verhaltenskodex, der für Klarheit sorgt.

Und – ganz wesentlich: Sorgen Sie schon im Vorfeld durch einen professionellen Rekrutierungsprozess dafür, dass »Kotzbrocken« gar nicht erst eingestellt werden. Dazu gehören sorgfältig strukturierte persönliche Interviews, die neben der Fachkompetenz vor allem die Sozialkompetenz des Bewerbers unter die Lupe nehmen. Aber auch systematische Referenzprüfungen (am besten durch neutrale Experten recherchiert) über favorisierte Kandidaten (nur mit Einverständnis der Bewerber!) runden das Bild einer Führungskraft ab. Und wenn Sie noch ein Übriges tun wollen, dann googeln Sie vor der Unterzeichnung des Arbeitsvertrags den Namen Ihres Favoriten – am besten in Kombination mit den einschlägigen Schimpfwörtern über Chefs. Sie werden sich wundern …

Wie Sie schlechte Führung vermeiden

- Bereits im Vorfeld sicherstellen, dass »Mistkerle« gar nicht erst eingestellt werden – auch wenn die Fachkompetenz noch so hoch ist.
- Rekrutierungsprozesses (gegebenenfalls mit Unterstützung eines Personalberaters mit Qualitätsgarantien) professionell gestalten: strukturierte persönliche Interviews, Analyse von Soft Skills wie Leadership, emotionale Intelligenz, Kommunikationsverhalten etc.; Einsatz bewährter Auswahlmethoden, fundierte Referenzprüfungen (ebenfalls durch neutrale Experten recherchiert) über favorisierte Kandidaten.
- Vor Unterzeichnung des Arbeitsvertrags den Namen des Favoriten googeln – am besten in Kombination mit einschlägigen Schimpfwörtern über Chefs.
- Kontinuierliche Fortbildung des Managements zum Thema Führung.
- Feedbackgespräche mit Führungskräften zur Optimierung der Unternehmenskultur.
- Einführung eines Code of Conduct oder Verhaltenskodex (Führungsleitlinien) im Unternehmen (»So gehen wir miteinander um«).
- Dauerstress und regelmäßige Überforderung vermeiden.
- Störungen in Abläufen, Konflikte, Unzufriedenheit, erhöhte Fehlzeiten, steigende Fluktuationsraten, sinkende Leistungen, Mobbing ernst nehmen und Ursachen ermitteln.
- Einsatz vertraulicher Mitarbeiterinterviews durch externe Fachleute (Neutralität!) zur Ermittlung von Führungsdefiziten.
- Bagatellisieren von Problemen nicht zulassen, Führungsdefizite nicht unter den Tisch kehren, offen kommunizieren und zeigen, dass daran gearbeitet wird.
- Persönlichen Kontakt der Unternehmensleitung zu den Mitarbeitern intensivieren.
- Vorbild für gute Führung erlebbar machen.