

*„Mit Selbstverantwortung sind Sie Gestalter von Zuständen. Ohne sie werden Sie leicht das Opfer der Umstände!“*

---

## 2.1 Einleitung – Abgedrängte Selbstverantwortung

Viele Führungskräfte, die von verschleppten Projekten, unzureichenden Ergebnissen, Pannen, Missverständnissen und gelegentlich auch von ihren Krankheiten erzählen, bilanzieren erschöpft, dass ihr Tag eigentlich 72 h bräuchte. Diese Zeit würde benötigt, um sich um alles zu kümmern. *„Nur wenn ich es selbst denke und tue, dann ist es gut.“*, ist die Haltung, die häufig dahinter steckt. Sie führt dazu, Mitarbeitern allenfalls subalterne Aufgaben zu überlassen. Dieser „pastorale Krankenschwesterntrieb“, in dem sich das Helfersyndrom eines Pfarrers und das einer Krankenschwester vereinen, wird oft genug bis zur Schmerzgrenze gelebt. Hauptsache, es geht nichts mehr schief! Wer als Führungskraft diesem Impuls nachgibt und zulässt, dass Mitarbeiter sowohl Gehirn als auch Aktivitätspotenzial ausschalten, der braucht sich nicht wundern, wenn dieses Komfortzonenangebot dankend angenommen wird.

Selbstverantwortung fängt bei jeder Führungskraft selbst an und schließt auch die Verantwortung ein, den eigenen Mitarbeitern selbstverantwortliches Handeln zu ermöglichen. Das sollte Ihnen als Führungskraft bewusst sein, damit Sie in jeder Situation sehenden Auges entscheiden: „Ja, das mache ich, weil ich es will!“ oder „Nein, das mache ich keinesfalls selbst!“

Die Arbeitstage der meisten Führungskräfte sind lang, länger als die der meisten Mitarbeiter. Nur 16 % der männlichen Führungskräfte arbeiten zwischen 35 und 41 h wöchentlich, das Gros (41 %) arbeitet 41 bis 50 h, über ein Viertel (26 %) bringt es im Schnitt auf 50 bis 60 h. Und bei einem knappen Fünftel ist der Lebenskreis auf dem besten Wege, zum

Teufelskreis zu werden: 14% arbeiten mehr als 60 h. Bei den weiblichen Führungskräften bleiben 27% unter 41 h, 33% zwischen 41 bis 50 h und 18% kommen auf 50 bis 60 h wöchentlich. Soweit der Führungskräftemonitor 2010 [1].

Was hat Zeit mit Selbstverantwortung zu tun? Eine ganze Menge, da Zeitmangel unter anderem daraus resultiert, dass Führungskräfte glauben, vieles „selbst machen“ zu müssen.

Mehr Zeit gibt es jedoch nur dann, wenn die Führungskraft bereit ist, dafür das eine oder andere loszulassen. Beim Thema „Selbstverantwortung“ verhindern das oft fest verwurzelte Bedürfnisse, die auf den ersten Blick nicht gleich bewusst werden.

Versuchen Sie, bei den folgenden Fallbeispielen hinter die verborgenen Motive der jeweiligen Führungskraft zu kommen:

---

#### Fallbeispiel 1

*„Entschuldigung, aber ich muss mal ... .. unbedingt rangehen“, sagte der geschäftsführende Gesellschafter, der sich für ein mehrstündiges Business-Coaching bei mir eingefunden hatte. Na klar darf mein Coachee ans Telefon, auch wenn ich mich wunderte, wie er den „Lautlos-Anruf“ bloß mitbekommen hatte und trotz gegenteiliger Vereinbarung annahm. Spannend sind solche Live-Situationen allemal, und so hörte ich zu, wie er mir seine Wichtigkeit im Gespräch mit einem Key-Account-Manager seiner Firma vor Augen führte:*

*„Ah, Herr Müller ... Schreiben an Großkunden XY ... Ja, dann lesen Sie mal vor ... nein, also ... Haben Sie mal was zum Schreiben, ich diktiere Ihnen jetzt mal ... Lesen Sie mal vor ... Nein, das machen wir doch anders ... Lesen Sie noch mal vor ... ach, Sie meinen? ... auch nicht schlecht ... Dann machen Sie das so! ... Wenn es gleich geschrieben ist, dann legen Sie es mir auf die Mailbox, damit ich noch mal einen Blick darüber werfen kann ... (zu mir gewandt) Macht Ihnen doch nichts aus, Herr Saulus ... Das ist sehr wichtig ... Auf Wiederhören.*

*Sehen Sie Herr Saulus, das ist es, was ich meine, die Leute sind unfähig, Selbstverantwortung zu übernehmen. Um alles muss ich mich selbst kümmern.“*

So weit, so gut. Haben Sie sich auch gerade gefragt, wozu dieser Geschäftsführer einen Key-Account-Manager beschäftigt? Löst sein letzter Satz Verwunderung bei Ihnen aus? Bei mir tat er das.

---

#### Fallbeispiel 2

*„Kommen Sie ruhig rein“, sagte der Marketingleiter zu einem Produktmanager, der gerade an seine Tür klopfte. „Aber nur kurz, ich habe massig viel zu tun ... Ah, ein Problem, erzählen Sie mal ... Interessant, lassen Sie das mal da, ich kümmere mich darum ... Ich hab da schon eine Idee ... So was ist meine Spezialität ... Da kenn ich mich aus ... Ich ruf mal bei der Agentur für Sie an.“*

So geschehen, als ich nebenan auf ein Gespräch mit dem Geschäftsführer wartete. Hier bin ich als Trainer richtig, dachte ich mir, und prompt beschwerte sich 30 min später der Geschäftsführer bei mir, dass er Ergebnisdefizite darauf zurückführe, dass seine Mitarbeiter zu wenig Selbstverantwortung übernehmen.

### Fallbeispiel 3

*„Das freut mich, dass Sie sich an mich wenden ...  
... lieber Kunde Meier ... Ach, unser Verkäufer Gruber ist gerade bei Ihnen ... hmm, tja, verstehe... Dann sagen Sie ihm mal, dass das mit den zehn Prozent Nachlass für Sie schon in Ordnung geht ... Na klar, so lange wie wir uns bereits kennen ... Kein Problem, Herr Meier ... Natürlich können Sie mich anrufen, wenn wieder mal was anliegt ... Gern geschehen.“*

So und ähnlich schildern am Training teilnehmende Verkäufer die „Unterstützung“ ihrer Verkaufsleiter. Vielleicht ahnen Sie, wie es mit der Lust auf „Selbstverantwortung“ bei diesen Verkäufern inzwischen bestellt ist. Solche Fälle habe ich im Lauf der Jahre des Öfteren erlebt und von zig Teilnehmern in Trainings geschildert bekommen.

Sicherlich haben Sie mittlerweile Vermutungen, was die tiefer sitzenden Motive für die geschilderten Reaktionen betrifft. Bei anderen Menschen ist das immer leichter zu sehen. Die Wahrnehmung des eigenen Verhaltens ist dagegen leider oft getrübt: „Wenn wir über eigenes Fehlverhalten nachdenken, dann liegt es auf der Hand, dass sich widrige Umstände dazu verschworen haben, unser wahres Potenzial, unseren guten Charakter und unsere guten Absichten nicht zum Zuge kommen zu lassen“, formuliert hierzu die Neurowissenschaftlerin Cordelia Fine [2].

Dies hat zur Folge, dass wir die Antworten viel zu oft bei anderen suchen und viel zu selten bei uns selbst.

Auch wenn den Führungskräften oft klar ist, dass das in den Fallbeispielen geschilderte Verhalten nicht optimal für ihre Arbeit ist, so sorgen neben eigenen Wahrnehmungsfehlern auch Macht-, Anerkennungs- und Geltungsbedürfnis mit ihren Rivalitätsspielen, Kümmerergebaren und Imponiergehabe dafür, dass dem Reflex, eigene Antworten zu geben, sehr schnell nachgegeben wird. Meist von dem Selbstverständnis ausgehend, diese Antwort sei die einzig richtige. Hier seine innere Unordnung in Ordnung zu bringen, darf man von Führungskräften erwarten. Friedemann Schulz von Thun unterstreicht zu Recht: „Mit der inneren Pluralität und Uneinigkeit professionell umzugehen wird für Führungskräfte eine Schlüsselqualifikation der Zukunft“ [3].

## 2.2 Was passiert, wenn Selbstverantwortung nicht gelebt werden kann?

Wenn es um die Übernahme von Selbstverantwortung in einer Unternehmensorganisation schlecht bestellt ist, hat dies für alle Beteiligten negative Auswirkungen.

**a. Nachteile für den Mitarbeiter**

- Demotivation, weil sein Potenzial nicht gefordert und dadurch nicht gefördert wird.
- Reduzierung der Leistung durch negatives Sich-Infragestellen.
- Beschäftigung mit Ausweichtätigkeiten; oft wird sich dann dem Dringlichen über Gebühr gewidmet, um sich dem Wesentlichen, das man nicht tun darf, noch mehr zu entziehen.
- Die Loyalität nimmt ab; über Führungskräfte, Unternehmen und Tätigkeit wird vor anderen schlecht geredet. Chancen des „Ausweinens“ werden extern mit zunehmender Tendenz genutzt.
- Die Kommunikation ist gestört in Form von weniger Offenheit, Ehrlichkeit und vermindertem Informationsfluss. Gesprochenes wird in seiner Beziehungsaussage überinterpretiert und das Gewicht der Sache nimmt ab. Beispiel: In der Eile sagt die Führungskraft direktiv und fordernd: „Können Sie das mal für mich machen?“ Der Mitarbeiter beschäftigt sich gedanklich nun den ganzen Tag mit dem seiner Meinung nach vergessenen Wort „bitte“: „Was hat der nur gegen mich? Das bestätigt mich wieder in meiner negativen Meinung“ usw.

**b. Nachteile für die Führungskraft**

- Viele Dringlichkeiten (die nicht zum Führen gehören) halten Sie vom Wesentlichen ab.
- Sie kommen nicht zum Führen, weil Sie so viele Antworten für andere finden müssen.
- Ihre (strategische) Effektivität nimmt ab in dem Maß, wie Ihre Effizienz im Management zunimmt.
- Im selben Maß nimmt Ihr Zeitdruck zu. Sie rotieren im selbst gewählten Hamsterrad.
- Ihre Kompetenz als Fachgenie wächst, während Ihre Reputation als Führungskraft abnimmt.
- Das Konfliktpotenzial in Ihrem Umfeld nimmt spürbar zu, obwohl Sie sich doch um alles selbst kümmern bzw. auf der Jagd nach allen Antworten für andere sind.
- Sie haben das Gefühl, sich zu wenig zu kümmern, was Sie veranlasst, noch mehr Antworten über Ihren Mitarbeitern auszuschütten. So geraten Sie am Ende in einen „Totredner-Teufelskreis“: „Ich kann sagen, was ich will, keiner hört mir zu!“

**c. Nachteile für das Unternehmen**

- Die allgemeine Stimmung verschlechtert sich.
- Krankenstand und Fluktuation steigen.
- Abnehmende Produktivität führt zu schlechten Ergebnissen.
- Die Kunden spüren, dass da was nicht stimmt – das Image leidet.
- Der Markt hat keine Lust mehr auf das Unternehmen.

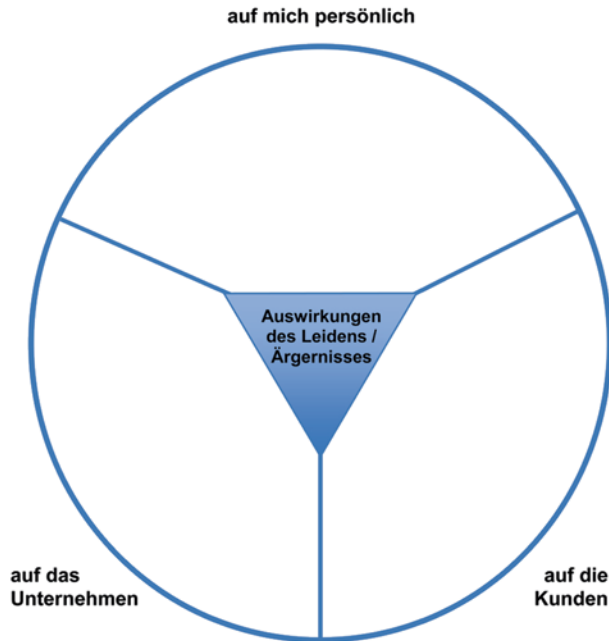
Als Hilfsmittel, um einen Überblick über die Auswirkungen von Leiden und Ärgernissen zu erhalten, können Sie auch die Grafik in Abb. 2.1 für Ihre Leidensanalysen anwenden. Oben schreiben Sie das Ist-ungleich-Soll, also das Problem hinein. Die drei Beteiligten

**Abb. 2.1** Vorlage einer  
Auswirkungsanalyse

### Auswirkungsanalyse

(Wie kann sich ein Problem / Leiden / Ärgernis auf die Beteiligten auswirken?)

Problemstellung: .....



an einer problematischen Situation können Sie nach den Gegebenheiten benennen. Eine Empfehlung ist, immer die Kunden einzubeziehen, da ein internes Ärgernis oft gravierende Folgen nach außen haben kann.

Diese Grafik soll verdeutlichen, wie lohnend es für alle Beteiligten ist, das Leiden zu beseitigen.

- **Fazit** Sie verlieren die Lust am Führen, der Mitarbeiter verliert die Lust an der Zusammenarbeit und das Unternehmen verliert sie beide inklusive seiner Kunden!

Es gibt natürlich grundlegende Voraussetzungen, damit ein Mitarbeiter selbst Verantwortung übernimmt: Er braucht die Bereitschaft dazu, er sollte fähig dazu sein und er muss die Möglichkeit dazu bekommen. Oft ist die anfängliche Bereitschaft des Mitarbeiters groß, aber die Führungskraft beschränkt seine Möglichkeiten. Mit der Zeit führt das logischerweise zum Nachlassen der Bereitschaft. Warum auch nicht, wenn Rückdelegieren funktioniert und es dem Ego des Chefs gut tut, alles besser zu wissen? Warum soll man sich da noch anstrengen?

Selbstverantwortung kann nicht erst dann gefordert werden, wenn etwas schiefgegangen ist. In unseren Trainings erlebe ich häufig, dass Führungskräfte in ihrer Sprach- und Hilflosigkeit immer wieder mit dem Finger auf den Mitarbeiter zeigen. Dieses „Der-Die-Das-ist-schuld!“-Verhalten ist natürlich kein gutes Vorbild. Im Gegenteil, es birgt die Gefahr, dass Mitarbeiter bei genügender „Übung“ ebenso verfahren und sich abgewöhnen, zu ihrer Verantwortung zu stehen. „Wenn der Chef das schon nicht tut, warum soll ich das tun?“, lautet die Devise, wenn etwas schief geht.

Verinnerlichen Sie: Mit Selbstverantwortung werden Mitarbeiter Gestalter von Zuständen. Ohne Selbstverantwortung neigen sie fast immer dazu, sich als Opfer der Umstände zu sehen!

---

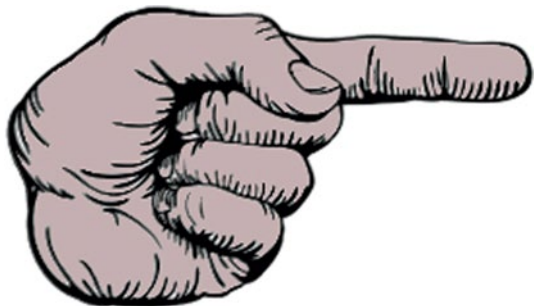
### 2.3 Was steckt dahinter, wenn Mitarbeiter keine Selbstverantwortung übernehmen?

Wenn ich Führungskräfte im Coaching frage, was anders werden soll, verweisen sie meist auf schlechte Leistungen und Ergebnisse ihrer Mitarbeiter. Als Ursache wird oft die fehlende Bereitschaft der Mitarbeiter zur Selbstverantwortung genannt. Interessant ist, dass die Führungskräfte sich nicht gerne als Teil des Problems sehen, sondern mit dem Finger auf die „Schuldigen“ zeigen, und das sind meist ihre Mitarbeiter. Diese „Der-Die-Das-ist-schuld!“-Mentalität verhindert allerdings, dass sich die Verantwortlichen als Teil des Problems wahrnehmen und somit auch nicht als Teil der Lösung verstehen.

Im „Der-Die-Das-Schuldzuweisungsjargon“ der Führungskraft heißt das dann typischerweise (s. Abb. 2.2):

Eine „integrale“, also ganzheitliche Betrachtungsweise nimmt dagegen bewusst wahr, dass mindestens drei Finger auf mich selbst deuten (s. Abb. 2.3). Und zwar immer dann, wenn ich mit einem Finger auf jemand anderen zeige.

**Abb. 2.2** Selbstverantwortung ablehnen und mit dem Finger auf andere zeigen: „Du bist schuld!“



**Abb. 2.3** Selbstverantwortung annehmen – Der Finger zeigt auch auf mich: „Mein Beitrag ist...“



Welche meiner Verhaltensweisen provozieren die Nachlässigkeit meiner Mitarbeiter?  
Wo bin ich Teil des Problems?  
Höre ich nur mir selbst zu?  
Sollte die Veränderung nicht bei mir beginnen?  
Was können wir gemeinsam tun, um Selbstverantwortung zu leben?

Bevor wir uns also den Versäumnissen und Defiziten der Mitarbeiter widmen, werfen wir doch einmal einen Blick in uns. Die Fähigkeit zur Selbstreflexion wird eine der herausragenden Anforderungen an die Führungskraft der Zukunft. „Ihr müsst mich so nehmen, wie ich bin.“ entspricht eher dem Denken zu Beginn des industriellen Zeitalters, nicht jedoch den Anforderungen einer neuen Mitarbeitergeneration. Die haben nämlich selbst, und oft auch andere Antworten auf Probleme wie „Das machen wir schon immer so“. Und „anders“ muss dabei nicht schlechter heißen!

Spannend ist die Frage nach den Hintergründen, welche Selbstverantwortung ver- oder behindern. Diese sind menschlich verständlich, allerdings inopportun für erfolgreiches Führen. Zu erkennen ist, dass Führungskräfte nicht immer, aber oft ihr eigenes Hamster- rad antreiben, indem sie sich mit Dingen beschäftigen, zu denen sie andere befähigen sollten. Damit eine Führungskraft in eine solche Sackgasse permanenter Selbstaussbeutung gerät, bestehen, wie bereits oben angedeutet, Defizite in mindestens einem der folgenden Bereiche:

1. Der Mitarbeiter ist nicht bereit, Selbstverantwortung zu übernehmen bzw. sich selbst Antworten zu geben.
2. Der Mitarbeiter verfügt nicht über die Voraussetzungen (Qualifikationen oder Rahmenbedingungen), um sich selbst antworten zu können.
3. Die Führungskraft ist nicht bereit, Selbstverantwortung bei anderen Menschen zuzulassen.

Generell ist gelebte Selbstverantwortung Bestandteil einer Unternehmenskultur, die von ganz oben bestimmt, zugelassen und vorgelebt wird. Dies bedeutet, dass es auf der Leitungsebene eine sehr klare Position zu den gerade genannten drei Punkten geben sollte. Wenn nicht, dann heißt es für die Betroffenen („Beteiligte“ mag man da nicht sagen) Augen zu und durch. Doch das verschenkte Potenzial fällt irgendwann allen auf die Füße. Von der Schuldklärung hat man dann auch nichts mehr.

Im Folgenden gehe ich näher auf die drei Defizite ein.

### **2.3.1 Bereitschaft der Mitarbeiter zur Selbstverantwortung**

Diese Bereitschaft hat erst einmal ausschließlich vom Mitarbeiter auszugehen. In der Regel ist das gewährleistet, zumindest wenn wir neu eingestellte Mitarbeiter in den ersten Wochen erleben. Sich einzubringen ist meist eines der Hauptmotive, einen Job anzunehmen. Doch die Anfangseuphorie verpufft oft schnell. Häufig beobachte ich bei der Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter eine steil nach unten gehende Verlaufskurve.

Vor einiger Zeit haben wir uns die Mühe gemacht, Mitarbeiter zu befragen, warum die Bereitschaft zur Zusammenarbeit und der Übernahme von Selbstverantwortung so nachlässt. Typische Aussagen waren:

- Man redet nicht mit mir. Ich habe den Eindruck, man interessiert sich nicht für mich.
- Mangelhafte Informationspolitik.
- Ich bekomme keine Anerkennung.
- Meine Ideen werden nicht angenommen, sondern teilweise brüsk abgeschmettert.
- Meine Führungskraft mischt sich zu viel in meine Angelegenheiten ein und hat zu wenig Vertrauen in mich.
- Die Inkompetenz meiner Führungskraft.
- Vereinbarungen und Termine werden nicht eingehalten.
- Ich werde bei mich betreffenden Entscheidungen übergangen.
- Mir wird nicht zugehört –, ich kann oft nicht ausreden.
- Ich bin von rücksichtslosen „Zeitdieben“ umgeben, die mich an mehr Leistung hindern.
- Es werden Schuldige gesucht, statt Probleme zu lösen.
- Fehler haben keine Konsequenzen – Ignoranz.
- Affektives Handeln, schlechte Laune und schlechter Ton.
- Kreativer Stillstand.
- Unehrllichkeit und fehlende Offenheit im gegenseitigen Umgang.
- Hinauszögern von Entscheidungen.
- Es gibt oft keine präzisen Vorgaben, mit der Folge, dass selbständiges Handeln bestraft wird.

Wir sehen, man kann vorhandene Bereitschaft auch zerstören. Natürlich bereitet dies auch den Markt für die zahlreichen Motivationstrainings. Intelligenter würde ich es allerdings finden, offen und lernbereit an den Demotivationsfaktoren zu arbeiten. Das wäre effektiv,



von den Kosteneinsparungen ganz zu schweigen. Näheres hierzu werde ich im Kapitel „Demotivierte Mitarbeiter“ noch erörtern.

Übrigens zeigt es auch, dass Mitarbeiter sehr wohl Antworten haben, wenn sie denn gefragt werden und die Führungsebene wirklich zuhört und entsprechende Konsequenzen zieht.

### **2.3.2 Fehlende Fähigkeiten für die Selbstverantwortung**

Dass es am Können fehlt, Selbstverantwortung zu übernehmen, kann am Mitarbeiter liegen oder an der Führungskraft. Im ersten Fall fehlen dem Mitarbeiter Qualitäten, die er für qualifizierte Selbstantworten benötigt. Um diese zu erwerben, braucht er Offenheit für Neues sowie die Lernbereitschaft, auf Qualifizierungsangebote des Unternehmens bzw. der Führungskraft einzugehen. Ich konzentriere mich hier im Wesentlichen auf die Rolle der Führungskraft. Viel zu häufig machen Vorgesetzte den Mitarbeitern bei fehlender Qualifikation keine Angebote, die Fähigkeiten zur Selbstverantwortung zu erwerben.

Auch wenn sich viele Führungskräfte beispielsweise wundern, warum ihre Mitarbeiter sprachlos sind, so tun sie nicht immer etwas dagegen. Die Mitarbeiter brauchen Unterstützung, um mitreden zu können, und zwar nicht nur beim Fachlichen. Fachkenntnisse werden in vielen Unternehmen bereitwillig geschult, um so die Selbstverantwortung der Mitarbeiter zu fördern. Defizite in der persönlichen Kommunikationsfähigkeit werden dagegen vernachlässigt, nach dem Motto: „Was soll der Mitarbeiter auch noch gut reden können? Der hat seine Arbeit zu erledigen, und das reicht.“ Es ist unglaublich, wie viel Produktivität verloren geht, etwa weil Mitarbeiter keine Ahnung von Konfliktlösung haben und sich stattdessen in ihr Schneckenhaus zurückziehen, Dienst nach Vorschrift machen oder krank werden – und all das, um dem Konflikt mit Kollegen oder dem Chef zu entgehen, der oft genug durch eine richtige Ansprache sofort zu beheben wäre.

### **2.3.3 Selbstverantwortung bei anderen zulassen**

Eine andere Ursache für Mangel an Selbstverantwortung ist, dass Führungskräfte in vielen Fällen keine Kommunikationsmethoden kennen (oder diese nicht anwenden), um Mitarbeitern weiterführende Antworten zu entlocken. Wichtig wäre ebenfalls, dass der ein oder andere Tempo aus seinem Führen herausnimmt. Oft überfordern Ad-hoc-Forderungen oder -Lösungsvorschläge die Mitarbeiter. Diese Schnellschüsse werden oft genug auch noch mehrmals korrigiert und verunsichern Mitarbeiter noch mehr. Wenn auf alles immer sofort eine Antwort erwartet wird, haben andere natürlich wenig Chancen, Antworten zu finden. Die tollen Ideen und Lösungen der Führungskraft sprudeln oft nach 1,5 s Wartezeit sofort heraus und bremsen das Nachdenken des Mitarbeiters abrupt ab. Schnelle Antworten sind nicht immer die richtigen, und eine Führungskraft lebt doch nicht permanent in Notfallsituationen? Wenn doch, dann sollte sie Ihre Aufmerksamkeit verstärkt auf das Kapitel Zeit und Selbstführung richten!

Viele Führungskräfte können keine Balance zwischen Reden, Fragen und Zuhören herstellen. Methodisch fehlt es hier oft an der Fähigkeit zum Dialog, dem Können, ein Erfolg versprechendes Zielvereinbarungsgespräch zu führen, dem richtigen Verständnis von Kontrolle sowie dem Wissen, wie Wertschätzung und Kritik unterstützend einzusetzen sind. Detaillierter gehe ich hierauf in den jeweiligen Kapiteln ein.

---

## **2.4 Was steckt dahinter, wenn Führungskräfte keine Selbstverantwortung zulassen?**

Äußerst wichtig und grundlegend ist: Für eine Führungskraft ist es unabdingbar, Selbstverantwortung zu ermöglichen und diese bei den Mitarbeitern aktiv zu fördern! Hier ist ein gewisses Maß an Selbstreflexion nötig, damit sich nachteilige Eigenschaften nicht ungebremst in Kommunikation sowie Verhalten gegenüber dem Mitarbeiter niederschlagen und dessen vorhandene Verantwortungsbereitschaft zunichtemachen.

Was sind die möglichen Bremsen? Die Fallbeispiele zu Beginn dieses Kapitels haben Sie möglicherweise selbst schon auf die Spur geführt. Chefs, die Mitarbeiter in die Unmündigkeit treiben, zeichnen sich häufig durch eine oder mehrere der folgenden Haltungen aus:

- a. Übersteigertes Sicherheitsdenken führt über Misstrauen zu einer perfektionistischen „Alles-im-Griff“-Mentalität.
- b. Ein Führungsverständnis, das von Sucht nach Anerkennung geprägt ist, lässt andere nicht wachsen.
- c. Das fehlende Bewusstsein für die originären Anforderungen des Führens reduziert die Führungsqualität.

Lassen Sie uns kurz ein wenig tiefer blicken: Was steckt hinter diesen Haltungen?

### **a. Übersteigertes Sicherheitsdenken und -verhalten**

Eine „Alles-im-Griff“-Mentalität der Führungskraft führt zu Perfektionismus und Null-Fehlertoleranz. Das entmutigt Mitarbeiter. Sie berichten vom Frust, den kleinliche Schuld- und Fehlersuche bei ihnen auslöst, vor allem, wenn die Relationen so gar nicht stimmen: Da erwarten Chefs selbständiges Mitdenken und Handeln, wehe jedoch, dieses weicht geringfügig von den eigenen Vorstellungen ab! Da delegieren Chefs großzügig, sagen „Machen Sie mal“, um hinterher die eigene Messlatte akribisch an das Handeln anderer anzulegen. Da wird großsprecherisch von Vertrauen schwadroniert, um dann mit kleinlichem Kontrollwahn sein Umfeld auf die Palme zu treiben. Kürzlich schilderte mir ein Mitarbeiter, dass sein Chef regelmäßig alle Kilometerangaben seiner Außendienstmitarbeiter nachrechnet, und zwar ohne dass es irgendwelche Verdachtsmomente gegeben hätte. Nicht selten stimmt das eigene Selbstbild als souveräne Führungskraft nicht mit der Realität überein. Solche Führungskräfte misstrauen allem und jedem und regen sich gern über jeden „Fliegenschiss“ auf, nicht selten unkontrolliert, lautstark und vor versammelter Runde, wie mir immer wieder berichtet wird.

Führen ohne Leiden

Die 7 häufigsten Klagen im Führungsalltag und was Sie  
dagegen tun können

Saulus, P.

2015, XIII, 246 S. 47 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-658-01257-1