

# Wie ruiniere ich mein Team? – Oder was dringlich zu unterlassen ist

**Mitarbeiter zu führen ist eine Kunst, die gelernt sein will. Nachfolgend werden Annahmen und Verhaltensweisen von Führungskräften beleuchtet, welche negative Auswirkungen auf Mitarbeiter und Unternehmen hervorrufen. Wer weiss, wie sich ein Team ruinieren lässt, verfügt über wertvolle Informationen, was dringlich zu unterlassen ist.**

VON RENÉ HESS

**M**enschliches Verhalten ist in hohem Masse durch Vorstellungen, Glaubensüberzeugungen und implizite Annahmen gesteuert. Das gilt selbstverständlich auch für Führungskräfte. Das Verhalten von Führungskräften erzeugt Auswirkungen bei Mitarbeitern wie auch auf der Ebene des Unternehmens.

Somit sind Führungskräfte massgeblich an der Gestaltung des Unternehmens – in dessen Dienst sie ste-

hen –, beteiligt. Die hervorgerufenen Auswirkungen sind für das Unternehmen entweder nützlich oder schädlich. Nützlich sind sie, wenn sie der Erreichung der primären Aufgabe (beispielsweise Autos produzieren, Patienten versorgen) des Unternehmens dienen. Schädlich, wenn sie der Erreichung der primären Aufgabe abträglich sind (beispielsweise durch hohe Personalfuktuationen, geringe Identifikation von Mitarbeitern mit dem Unternehmen und daraus resultierenden Leistungsverminderungen).

Um als Führungsperson das eigene Team wirksam zu ruinieren, bedarf es intensivster Arbeit. Um zu wahrer Meisterschaft zu gelangen, müssen Führungskräfte konzentriert und fokussiert daran arbeiten, die dazu notwendigen Fertigkeiten herauszubilden. Im Folgenden sind wesentliche Aspekte zusammengetragen, welche Führungskräfte berücksichtigen, um Teams effizient zu ruinieren.

## Das Bild des Untergebenen

Die Bilder, die sich Führungskräfte von ihren Untergebenen machen, sind keine Abbildungen der Wirklichkeit, sondern konstruierte Erzeugnisse ihres Gehirns. Dennoch entfalten diese Bilder Wirkungen: die Vorstellungen steuern die Wahrnehmung wie auch das Handeln. So werden schliesslich zwischenmenschliche Realitäten erzeugt. Deshalb sollten sich Führungspersonen gezielt mit den Bildern, die sie sich von ihren Untergebenen machen, auseinandersetzen. Nicht alle Bilder von Untergebenen dienen dazu, ein Team effektiv zu ruinieren. Deshalb sollten sich Führungskräfte bewusst für ein Bild der Untergebenen entscheiden, welches ihnen dabei behilflich ist, ihr Team wirksam in den Ruin zu führen.

## Der Mitarbeiter als Maschine

Besonders empfehlenswert sind mechanistische Bilder von Untergebenen. Die klassische Vorstellung versteht Untergebene analog einer Maschine. Die Funktionsweise einer Maschine ist linear-kausal determiniert. Das heisst, jedes Verhalten lässt sich auf eine ganz bestimmte Ursache zurückführen. Verhält sich

die Maschine nicht in vorhersehbarer Weise, muss ein Defekt vorliegen. Genauso verhält es sich mit den Untergebenen:

- diese sind grundsätzlich passiv, d.h. sie sind auf Anweisungen und Instruktionen angewiesen um aktiv zu werden.

- diese brauchen Ziele, welche von der Führungskraft vorgegeben werden. Der Untergebene selbst ist weitgehend ziellos.

- diese verhalten sich in vorhersehbarer Weise. Untergebene, die sich nicht verhalten, wie Führungskräfte sie das vorstellen, müssen einen Defekt haben.

- deren Bedürfnisse sind für die ausübende Tätigkeit nicht relevant und bedürfen keiner Beachtung.

Liegt ein Defekt vor, gibt es zwei mögliche Vorgehensweisen. Der Defekt wird durch eine Reparatur behoben oder der Mitarbeiter wird durch einen anderen – nicht defekten – Mitarbeiter ersetzt.

Wer sich schwer tut mit den mechanistischen Modellvorstellungen, hat die Option, sich an einem biologischen Modell zu orientieren. Der Mensch lässt sich als eine Zitrone betrachten. Der Untergebene wird als eine Ressource gesehen, welche «ausgebeutet» werden darf. Insbesondere da der Mitarbeiter vom Unternehmen bezahlt wird, steht diesem der «Saft» des Mitarbeiters zur Verfügung. Es handelt sich um ein Tauschgeschäft: Geld gegen Ressourcen. Die Untergebenen sind für Führungskräfte solange von Interesse, als sie «Saft» hergeben. Sind sie ausgepresst, verlieren sie ihre Bedeutung für das Unternehmen

Fortsetzung auf Seite 50



**Untergebene haben ohne wenn und aber zu parieren.**

Fortsetzung von Seite 49

und müssen durch neue und pralle «Zitronen» ersetzt werden.

### Merkmale kompetenter Führungskräfte

Unnahbarkeit: Führungskräfte dürfen keine eigenen Schwächen zeigen. Unzulänglichkeiten, Schwächen und Fehler müssen vor den Untergebenen verborgen werden. Die Vorstellung, dass Führungskräfte sich als Person spürbar machen, darf heute als Mythos entlarvt werden. Die Auswirkungen, die das auf Untergebene hätte, wären unterschiedlich, wenn auch in jedem Falle negativ. Manche Untergebene würden in der Masse verunsichert, dass sie in ihrer Funktionsweise beeinträchtigt wären, was sich dann negativ auf den Arbeitsprozess auswirken würde. Andere würden versuchen, Profit für eigene Interessen herauszuschlagen.

### Führungskräfte brauchen kein Feedback

Führungspersonen dürfen auf Rückmeldungen ihrer Untergebenen nicht angewiesen sein. Was sie brauchen, sind klare Vorstellungen, welche Ergebnisse ihr Team produzieren muss. Die einzig wirklich wichtige Rückmeldung ist, dass das Team die geforderten Ergebnisse erbringt. Rückmeldungen über mögliche Hindernisse und Probleme, welche auftauchen, Ideen über Verbesserungsvorschläge und andere Veränderungsideen sind auf keinen Fall zu dulden. Dies ist ausschliesslich Chefsache.

### Führungskräfte machen keine Fehler

Entscheidend ist, dass Führungspersonen sich die Einstellung aneignen, selbst keine Fehler zu machen. Was immer sie tun, was immer in ihrem Unternehmen geschieht, es kann sich dabei auf keinen Fall um einen Fehler handeln, den sie begangen haben. Menschliches Versagen kommt vor, aber ausschliesslich auf der Ebene der Untergebenen. Führungspersonen verfügen alleine über die nötige Kompetenz, zu entscheiden, wer einen Fehler begangen hat. Haben sie den Schuldigen identifiziert, sollte dieser mit der erforderlichen Härte bestraft werden. Es sollte darauf verzichtet werden, sich die Sichtweise



Teams sollen sich gefälligst selbst motivieren.

des Untergebenen anzuhören. Er wird die Gelegenheit dazu missbrauchen, um seine Unschuld zu beteuern.

### Führungskräfte können von Untergebenen nichts lernen

Führungspersonen sind in ihrem Denken und in ihren Fähigkeiten den Untergebenen weit voraus. Folglich können sie von ihren Untergebenen nichts Bedeutsames lernen. Deswegen sollte in Besprechungen und Sitzungen mindesten 90% der Zeit von Führungspersonen bestritten werden. Dies dient dazu, dass deren Wissen und Erfahrungen an die Untergebenen weitergegeben wird. Dies ist auch der Grund, weshalb die Redezeit von Untergebenen auf 15 Sekunden beschränkt werden sollte.

### Gestaltung der Teamkultur

Teams sind in der Regel sehr uneinsichtig. Deswegen müssen Führungspersonen eine breite Palette von Strategien kennen, um das Team zur Einsicht zu bringen.

Es darf keine Gelegenheit ausgelassen werden, um dem Team klarzumachen, dass dessen Ideen und Überlegungen unnützlich sind und Teammitglieder gar nicht in der Lage sind, sinnvolle Gedanken zu

produzieren. Schliesslich sind sie dafür nicht bezahlt. Verständnis und Milde sind hier nicht angesagt. Es liegt an der Führungskraft mit Härte und Strenge vorzugehen. Den wahren Meister zeichnet aus, dass er sein Mitfühlen, seine Empathie, sein Verständnis aufbringen überwunden hat.

Führungspersonen sind massgeblich an der Gestaltung der Teamkultur beteiligt. Als besonders hilfreich hat sich eine Teamkultur erwiesen, die sich auszeichnet durch ein Klima von Misstrauen, Angst und Kontrolle bzw. Überwachung. Dazu sind die folgenden wesentlichen Aspekte zu berücksichtigen:

### Einschüchtern und Angst erzeugen

Ein zentrales, leider immer noch zu wenig bekanntes Führungsinstrument besteht aus Strategien der Einschüchtern und Angsterzeugung. Nur eingeschüchterte und ängstliche Mitarbeiter sind gute und engagierte Mitarbeiter! Mitarbeiter sind grundsätzlich faul und träge und wenn sie sich aktiv verhalten, ist dies auf deren Ängste zurückzuführen. Ängste sind der eigentliche Motor von Mitarbeitern. Deshalb sollten Füh-

rungskräfte dafür sorgen, dass dieser Motor «rund läuft». Eine ernst zu nehmende Führungskraft verfügt über eine breite Palette an Vorgehensweisen zur Angsterzeugung und Einschüchtern.

Ängste werden erzeugt, indem man dafür sorgt, dass Mitarbeiter ihre Zukunft als sehr ungewiss erleben. Weiter sollte man sich darum bemühen, dass Untergebene den Eindruck haben, sie könnten die Dinge nicht kontrollieren und beeinflussen. Aus diesem Grund darf nicht gezögert werden, ab und zu einen Mitarbeiter zu entlassen. Erfahrene Führungskräfte unterlassen es dabei nicht dessen Defizite und fehlerhaftes Verhalten dafür verant-

**«Was auch immer in einem Unternehmen geschieht, es kann sich dabei niemals um einen Fehler handeln, den eine Führungskraft gemacht hat.»**

wortlich zu machen, dass ihnen keine andere Wahl geblieben ist. Nur am Rande sei darauf hingewiesen, dass die Entlassung von «unwilligen» Untergebenen eines der effektivsten Führungsinstrumente ist. Dadurch wird dem Team immer wieder Entscheidungskompetenz und Entschlossenheit der Führungsperson vor Augen geführt.

### Verunsicherung

Durch Massnahmen der Verunsicherung lassen sich Untergebene auf Distanz halten. Verunsicherte Mitarbeiter sind weitgehend mit sich selbst beschäftigt, beobachten sich selbst ständig und sind dankbar für jede Orientierung, die sie erhalten. Man sollte deswegen gezielt Verunsicherung erzeugen, indem mehrdeutige Botschaften kommuniziert werden, so dass man die Mitarbeiter dann bezichtigen kann, die wirkliche Botschaft nicht verstanden zu haben. Die Definitionsmacht von «richtig» und «falsch» bzw. «passend» oder «unpassend» sollte auf jeden Fall bei der Führungsperson liegen und für Untergebene nicht fassbar sein.

### Unterdrücken und entwerten

In engem Zusammenhang mit Strategien der Einschüchterung und Angsterzeugung stehen Strategien der Unterdrückung und Entwertung. Diese Strategien sollten bei Untergebenen zur Anwendung kommen, welche sich als uneinsichtig und widerständig zeigen. Es gibt immer wieder Untergebene, welche sich gegenüber Führungskräfte auflehnen.

## «Was immer Führungspersonen tun, die Auswirkungen ihres Handelns dürfen nicht dazu führen, dass es sie ihren Kragen kostet!»

Kompetente Führungskräfte nutzen dabei das Team als Publikum und Instrument zur Ausgrenzung solcher «Untergrundkämpfer» und «Saboteure». Gewöhnlich handelt es sich bei diesen Personen um Menschen, welche eine gestörte Beziehung zum eigenen Vater haben und sich nun mit Autoritäten insgesamt schwer tun.

### Misstrauen und Kontrolle

Es gehört mit zu den Pflichten von Führungspersonen, die Untergebenen zu kontrollieren. Als wirksames Vorgehen hat sich bewährt: unangemeldet zu erscheinen, Einblick in die Details der Arbeit von Untergebenen zu verlangen, Rechenschaft über jegliche Tätigkeit der Mitarbeiter einzufordern, Telefonate mitzuhören sowie E-mails von Mitarbeitern regelmässig zu lesen. Dieses Vorgehen bringt die Untergebenen zu Höchstleistungen.

### Das Fressen kommt vor der Moral

Führungskräfte haben eine äusserst anspruchsvolle Aufgabe. Ihre Unter-

gebenen erweisen ihnen selten die Anerkennung und Wertschätzung, die sie verdient hätten. Deswegen müssen Führungspersonen zu sich selbst Sorge tragen. Sie tun dies am wirksamsten, in dem sie ihre eigenen Interessen und Bedürfnisse befriedigen. Sie sollten es mit den Arbeitszeiten nicht so genau nehmen und sich ab und zu erlauben etwas früher nach Hause zu gehen, Führungskräfte arbeiten ohnehin zu viel und sind für ihre Tätigkeiten schlecht entlohnt. Deshalb sollten sie unangenehme Aufgaben an ihre Untergebenen delegieren.

### In der Kürze liegt die Würze

Was immer Führungspersonen tun, die Auswirkungen ihres Handelns dürfen nicht dazu führen, dass es sie ihren Kragen kostet! Deshalb ist es unumgänglich, dass Führungskräfte darum bemüht sind, dass Vorgesetzte und Aufsichtsorgane ihnen gutgesinnt bleiben. Dazu ist einerseits Beziehungspflege notwendig. Andererseits bedeutet das in der Privatwirtschaft oft, dass die Umsatzzahlen stimmen müssen. In Spitälern und Heimen, dass die Betten gut ausgelastet sein müssen.

Wird diesem Aspekt Rechnung getragen, ist die Führungsposition gut abgesichert und man kann sich darauf konzentrieren das Team zu ruinieren.

Elementare Bestandteile wurden in diesem Beitrag erläutert. Dabei wurde deutlich, dass auf Wertschätzung, Transparenz, Bemühen um eine kooperative Arbeitsatmosphäre, Anerkennung von Mitarbeitern als Person und ihren fachlichen Kompetenzen, das Zugeständnis von Autonomie und Selbstverantwortung, die Übertragung von Verantwortung und Zuständigkeiten, das Bemühen, Mitarbeiter zu gewinnen, in ihrer Arbeitszufriedenheit eine der wesentlichen Ressourcen und Motivation guter, sogar bester Leistung zu sehen, verzichtet werden kann. ■■■■

**René Hess** ist Psychologe FSP, Supervisor und seit 2005 Inhaber der Praxis für Organisationsentwicklung in Bern. Er führt regelmässig Seminare zu den Themen Führung, Teambildung und Teamentwicklung, Krisenmanagement, Personalentwicklung und Mitarbeitergespräche durch.

[www.organisationsentwicklung-bern.ch](http://www.organisationsentwicklung-bern.ch)

## Frauen holen punkto Lohn leicht auf

Der Lohnunterschied zwischen Frauen und Männern ist gegenüber 2004 leicht gesunken. Mit einem Monatslohn von 4926 Franken brutto verdienten Frauen aber immer noch 18,9 Prozent weniger als Männer.

## Neue Dokumentation für HR-Prüfungen

Eine neue Informationsbroschüre ist da: HR-Prüfungen. Der Schweizerischer Trägerverein für Berufs- und höhere Fachprüfungen in Human Resources beschreibt darin die drei Stufen Zertifikatsausbildung, Berufsprüfung und höhere Fachprüfung. Darin werden die verschiedenen Prüfungen klar voneinander abgegrenzt und Interessierten präsentiert. [www.hrpruefungen.ch](http://www.hrpruefungen.ch)

## Fehlende Nachfolge gefährdet Arbeitsplätze

Über 10 000 KMU in der Schweiz droht laut einer Studie das Aus. Der Hauptgrund ist eine ungelöste Nachfolgeregelung. Demnach stehen in den nächsten drei bis fünf Jahren etwas über 55 000 Arbeitsplätze auf dem Spiel.

**BERUFS-WM: Fünf Gold-, sieben Silber-, fünf Bronze-medailien und 18 Diplome sowie Platz drei auf der Nationenrangliste – das ist die Schweizer Bilanz der Berufsweltmeisterschaften im japanischen Shizuoka. Die 40 jungen Berufsfachkräfte haben eine international ein-drückliche Leistung gezeigt.**

Bild: [www.worldskills.org](http://www.worldskills.org)



## Qualifizierte Stellen sind im Alter besser bezahlt

In Jobs mit dem höchsten Anforderungsniveau hängt die Lohnhöhe stärker vom Alter als von den Dienstjahren ab als bei Stellen mit niedrigen Anforderungsniveaus.

## FAKTOREN FÜR EIN ERFOLGREICHES TEAM

- Zukunftsweisende Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass MitarbeiterInnen:
  - sich wertgeschätzt und wahrgenommen fühlen
  - stolz darauf sind, Teil des Unternehmens zu sein
  - sich mit dem Unternehmen identifizieren und dieses Bild auch nach aussen tragen
  - ihren Beitrag im Kontext des Gesamtunternehmens sehen und wissen, wofür sie arbeiten
- wissen, dass ihre Kompetenzen und Fähigkeiten gefragt sind
- Verantwortung tragen und Entscheidungen im Rahmen klarer Grenzen autonom treffen können
- Das hat zur Folge:
  - Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit, Teamfindung und Teambildung
  - Nutzung möglichst aller vorhandener Ressourcen und Kompetenzen
  - Optimierung der Kommunikationsprozesse