

Weder die Autoren/innen, noch die Fachschaft Psychologie übernimmt irgendwelche Verantwortung für dieses Skript.

Das Skript soll nicht die Lektüre der Prüfungsliteratur ersetzen.

Verbesserungen und Korrekturen bitte an fs-psycho@uni-koeln.de mailen.

Die Fachschaft dankt den AutorInnen im Namen aller Studierenden!

Script zu den 14 Führungsfehlern nach Seidel

Script von Kristina Siever für die Diplomprüfung in AO/KM bei Professor Fischer

Arbeits-, -Organisations- / Kommunikations-, Medienpsychologie:

Thema 3 – Psychologie der Mitarbeiterführung

Grundlage des Scripts nach FISCHERS Prüfungsliteraturliste für die Diplomprüfung:

SEIDEL, E. (1997⁵) Konfliktfrei führen? Mitarbeiter zu Höchstleistungen motivieren und führen. Bayreuth: Helfrecht-Verlag. Daraus: Die häufigsten Führungsfehler - und wie man sie vermeidet (S. 188-243 aus Kapitel 6).

Kap. 6 Führungsfehler

Die häufigsten Führungsfehler - und wie man sie vermeidet

14 Führungsfehler:

1) Schlechte Einarbeitung der MitarbeiterInnen:

- Beschleunigung der Einarbeitung, indem neuen MitarbeiterInnen ausreichende Informationen zur Verfügung gestellt werden: Anforderungsprofil für die Stelle erstellen, „PatInnen“ an die Seite stellen, berufliche Situationsanalyse von VorgängerInnen erstellen lassen (Hauptaufgaben, Zweckbeschreibungen, Auflistung der Mittel und Tätigkeiten zur Aufgabenerledigung); nach 6 Monaten Erstellung einer eigenen beruflichen Situationsanalyse durch neue MitarbeiterInnen in Absprache mit den ChefInnen;
- wichtig: Verantwortung an neue MitarbeiterInnen übertragen (nicht nur Aufgaben delegieren);
- VorgängerInnen: Aufgeben einer Stellenanzeige, Sichtung der Bewerbungen, Anwesenheit bei Vorstellungsgesprächen, persönliche Einarbeitung der Nachfolgerinnen → schon nach 2 Wochen kann Einarbeitungsphase – auch von Führungskräften - abgeschlossen sein! (Erfahrung aus der Praxis dagegen oft: Einarbeitung von Führungskräften mit Dauer von ca. 1 Jahr!).

2) Vorhandene Stärken der MitarbeiterInnen nicht bewußt machen:

- regelmäßig, z.B. einmal monatlich bzw. nach Erfordernissen des Unternehmens, zielgerichtete und praxisnahe Erfahrungsaustausch-Runden von MitarbeiterInnen mit ähnlichen Aufgabenbereichen (z.B. Rollenspiel zur Weitergabe von Erfahrungen aus Verkaufsgesprächen) → aufgebrachte Zeit ist gut angelegtes Geld, denn diese Runden sind Mitarbeiterschulung!

3) **Leistungen der MitarbeiterInnen zu wenig anerkennen:**

- menschliches Grundbedürfnis: anerkannt und gelobt werden, mit seiner Arbeit etwas schaffen und bedeutend sein;
- „Wer wertvolle Leistungen nicht anerkennt, ist ihrer nicht wert und wird auf lange Sicht keine guten Leistungen mehr erhalten“: Lob zur Vermeidung einer Negativ-Spirale (mangelnde Anerkennung → schlechte Leistung → Tadel → noch schlechtere Leistung etc.)
- Problem: Kriterien für Lob fehlen, wenn keine eindeutige Zielformulierung vorliegt; Abhilfe: schriftlich klar formulierte Unternehmensziele als Grundlage und Orientierungshilfe, Übertragung von Aufgaben und Verantwortung für die Zielerreichung an die MitarbeiterInnen, Kontrolle und Beurteilung (Schritt für Schritt) der Zielerreichung durch die MitarbeiterInnen und entsprechendes Lob;
- gutes Betriebsklima wird außerdem durch persönliche Gespräche mit den MitarbeiterInnen, in denen auch Privates angesprochen werden kann, gefördert → Privat- und Berufsleben lassen sich nicht voneinander trennen!

4) **Mangelnde Transparenz in bezug auf die Beurteilung der Leistungen der MitarbeiterInnen:**

- wichtig: regelmäßig, z.B. einmal jährlich bzw. nach den Erfordernissen des Unternehmens, Beurteilungsgespräche über die Arbeitsleistung, das Engagement und die Zuverlässigkeit der MitarbeiterInnen unter vier Augen führen; Gesprächsbasis sollte ein Fragebogen sein, der in allen Gesprächen immer zum Einsatz kommt, damit es möglich ist, die einzelnen Beurteilungen eines Mitarbeiters zu vergleichen und so seine Entwicklung über die Jahre zu erkennen; ferner wissen die MitarbeiterInnen durch dieses transparente Vorgehen, wie ihre Leistungen beurteilt werden; auch Gehaltsgespräch.

5) **Falsche Führung von Kritikgesprächen:**

- Kritikgespräche sollten nicht vor der gesamten Belegschaft geführt werden!
- Stil: Gespräch unter vier Augen so führen, daß die Mitarbeiterinnen nach dem Gespräch mit guter Stimmung die Arbeit fortsetzen und die notwendigen Verbesserungen mit Elan beginnen können; es sollen auch positive Aspekte der gezeigten Leistung thematisiert werden; nach dem Ansprechen der Mängel und aufgetretenen Probleme geht es darum, gemeinsam nach den Ursachen zu suchen (nicht nach ‚Schuld‘ und ‚Schuldigen‘!)
- SCHEERER: Ablaufschema von Kritikgesprächen mit 4 Phasen: 1. Anmeldung der Störung, offen und ohne Vorwürfe; 2. Erforschen gegenseitiger Bedürfnisse und Klärung der Ursachen von Konfliktsituationen; 3. gemeinsame Lösungssuche, dabei erst Brainstorming über Alternativen, dann Diskussion über Detailschritte; 4. Einigung auf eine Lösung → Basis für eine gemeinsame Realisierung der Unternehmensziele durch Führungskräfte und Mitarbeiter.

6) **Nur die eigene Meinung gelten lassen:**

- Beispiel: Pfarrer: rotes vs. blaues Bild;
- bei unterschiedlichen Meinungen sollte man sich in den anderen hineinversetzen (Perspektivenwechsel), bevor ein endgültiges Urteil gefällt wird;
- eine im Team beschlossene Entscheidung muß von allen mitgetragen werden.

7) **Unberechenbar sein:**

- schlechte Laune nicht an MitarbeiterInnen auslassen! Suche nach Ursachen für Mißerfolge/Fehler/Probleme auch bei sich selbst;
- wichtig: Berechenbarkeit der Stimmung, der Handlungsweise und der Beurteilung.

8) **Ungerecht sein:**

- keine MitarbeiterInnen bevorzugen (z.B. bei Unpünktlichkeit, Gehalt etc.)
- wenn es einmal zu ungerechtem Verhalten gekommen ist, soll das eigene Fehlverhalten eingestanden und eine Entschuldigung ausgesprochen werden → menschliche Größe!

9) **Ungleiche Bezahlung der MitarbeiterInnen:**

- Bezahlung derart, daß jederzeit die Liste der Einkommen der MitarbeiterInnen veröffentlicht werden könnte (wie z.B. in den USA);
- mindestens einmal jährlich, am besten im Rahmen der Beurteilungsgespräche, überprüfen, ob die Bezahlung gerecht ist.

10) **Zu seltene oder zu häufige Kontrolle der MitarbeiterInnen:**

- ausreichende Kontrolle, ob die angestrebten Ziele erreicht werden und die MitarbeiterInnen ihre dazu erforderlichen Aufgaben erledigen, ist notwendig; richtiges Maß finden → bei Neueinstellung eines Mitarbeiters zunächst häufiger kontrollieren, aber ihm auch von Anfang an genügend Handlungsspielraum einräumen, damit er Eigenverantwortung hat und selbständig handeln kann; stichprobenartige Kontrollen dann seltener;
- ohne Kontrolle ist Anerkennung nicht möglich; bei Kontrollen findet man Dinge, die anerkennenswert sind und auch sofort gelobt werden sollten!

11) **Mangelnde Zuverlässigkeit:**

- Zuverlässigkeit (Zusagen, Termine, Terminvereinbarungen für Mitarbeitergespräche etc.) vorleben → wichtiger Garant für den Erfolg eines Unternehmens, gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten.

12) **Mangelnde Pünktlichkeit:**

- ein Chef zeigt durch Pünktlichkeit seine Wertschätzung für die Arbeit der MitarbeiterInnen!

13) **Sich vor unangenehmen Entscheidungen drücken:**

- je höher in der Hierarchie, desto unangenehmer die Entscheidungen: (schwierige) Personalentscheidungen, z.B. Kündigung aussprechen oder Besetzung einer neuen Stelle, komplizierte Sachentscheidungen;
- wichtig bei Kündigung: rechtzeitige (auf-)klärende Gespräche, gemeinsame Suche mit den Betroffenen nach Lösungen/Alternativen/Zukunftsentwürfen, eigene Verbindungen für den Betroffenen nutzen, ggf. „Outplacement“-Beratung;
- wichtig bei Besetzung einer neuen Stelle: umsichtiges Vorgehen, vorher Erstellung eines klaren Anforderungsprofils → gut eingesetzte Zeit, die Kündigungen ersparen kann;
- wichtig bei komplizierten Sachentscheidungen: rechtzeitige Ideensammlung (Brainstorming), um möglichst viele Faktoren im Entscheidungsprozeß berücksichtigen zu können.

14) **Schwarzmalerei:**

- wichtig: objektive Darstellung der Situation des Unternehmens in guten und schlechten Zeiten (vs. permanente Klage, Pessimismus), den MitarbeiterInnen eine positive Zukunftsperspektive geben → MitarbeiterInnen identifizieren sich mit ihrem Unternehmen und erleben ihre Arbeit als wichtige Quelle ihres Selbstwertgefühls!
- 4-a-Regel: „atraktiver als alle anderen sein“: über den Nutzen des Unternehmens (angefangen bei gutem Service, Zuverlässigkeit und Freundlichkeit der MitarbeiterInnen) für die Kunden reflektieren, von ihm überzeugt sein und ihn in angemessener Weise anbieten → strahlt eine ansteckende Zuversicht aus und kann auch bzw. gerade in schwierigen Zeiten zur Profilierung des Unternehmens beitragen!