

# Mitarbeiter und die Peitsche

## Immer noch die beste Führungsmethode: Hart durchgreifen! Ihre Folgen und Alternativen

Als Chef ist man kein Unmensch. Wenn's geht, möchte man normal, kollegial und harmonisch mit seinen Mitarbeiter kommunizieren, harte Worte vermeiden. Man möchte einfach gut mit seinen Mitarbeitern umgehen. Möchten die Mitarbeiter, dass man gut mit ihnen umgeht? Aber im Gegenteil.

### Im Guten geht's nicht

Was tun die Mitarbeiter, wenn man's im Guten mit ihnen versucht? Sie danken es einem schlecht. Sie tun das, was man von ihnen erwartet, nicht, nicht richtig oder nicht rechtzeitig. Man redet sich den Mund fustelig, weist immer wieder auf bestimmte Dinge hin, die Mitarbeiter nicken eifrig – aber gemacht wird es wieder nicht oder nur unzureichend. Herman zum Beispiel ist Abteilungsleiter. Seit Wochen predigt er seinen fünf Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Verkaufsraum, wie wichtig es ist, dass das Büro immer sauber und aufgeräumt ist, welchen Eindruck das auf Kunden macht, wie wichtig das für die Kunden ist. Mit welchem Erfolg? Die Mitarbeiter unternehmen zwar einige halbherzige Anstrengungen, aber im Grunde sieht's immer noch gleich unaufgeräumt aus. Nach und nach verliert Herman die Geduld. Mit jedem Appell, der ungehört bleibt, wird ihm klarer: Denen muss sie mal so richtig die Leviten lesen. Das tut er denn auch: „Mir reicht's jetzt. Entweder das sieht ab sofort bei uns sauber und ordentlich aus oder ich ziehe hier ganz andere Saiten auf!“ Was passiert? Die Mitarbeiter erschrecken fürchterlich, die Arbeitsharmonie ist dahin, aber immerhin: Sie machen's. Sie räumen auf. Erschreckend, nicht?

### Mitarbeiter wollen es nicht anders!

Nach diesem Vorfall sagt Herman beim nächsten Gesprächstermin zu seinem Business-Coach: „Sehen Sie? Wusste ich's doch. Der ganze kollegiale Führungsstil, Führen mit Zielvereinbarungen und das alles ist doch im Grunde Unfug. Das einzige, worauf Mitarbeiter tatsächlich reagieren, ist die Peitsche. Die wollen's doch nicht anders!“ Das stimmt tatsächlich. Zumindest am ersten Tag nach dem Donnerwetter. An diesem Tag ist das Büro so blitzsauber wie schon lange nicht mehr. Am nächsten Tag sieht die Sache schon etwas anders aus.



### Peitsche mit Verfallsdatum

Am zweiten Tag ist das Büro nicht mehr so blitzsauber. Am dritten Tag noch etwas weniger. Und so weiter. Sie wissen, worauf das hinaus läuft: Irgendwann ist die Wirkung des Donnerwetters „aufgebraucht“ und Herman muss wieder auf den Tisch hauen. Möglicherweise sogar noch stärker als beim ersten Mal, weil die Mitarbeiter jetzt schon etwas an den härteren Ton gewöhnt sind. So muss Herman immer öfter immer heftiger zur Peitsche greifen. Das ist der Nachteil der Peitsche: Wer sie einmal einsetzt, muss sie immer häufiger und immer heftiger einsetzen, um dieselbe Wirkung zu erzielen. Die Peitsche ist deshalb ein relativ ungeeignetes Führungsinstrument: Die Peitsche

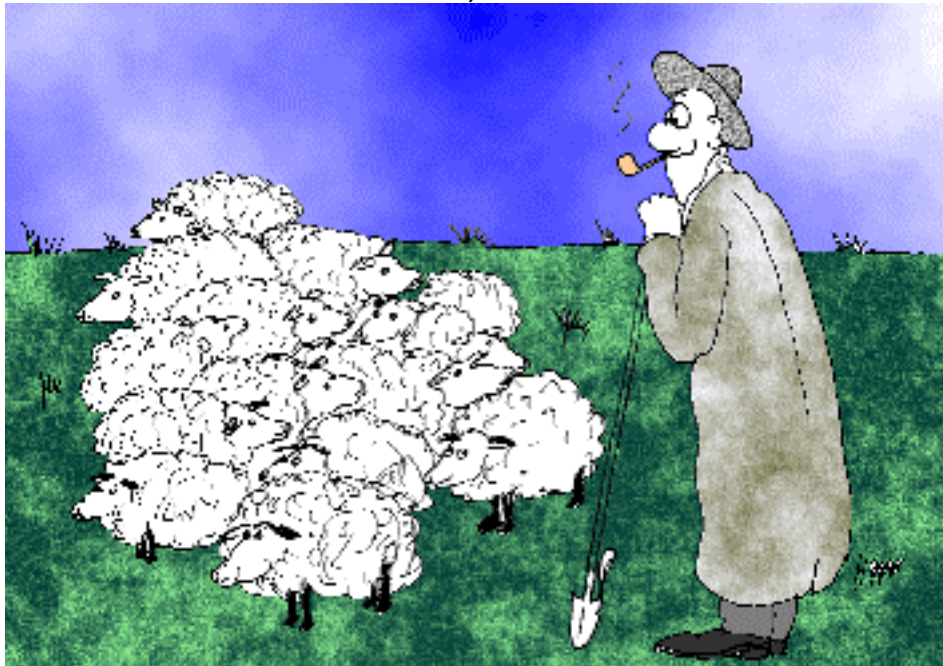
- a) verbraucht sich zu schnell.
- b) hinterlässt ein demoliertes Arbeitsklima.
- c) profiliert den Chef als harten Hund oder als böse Chefin.

Trotzdem kleben viele Führungskräfte an der Peitsche oder greifen in schwierigen Zeiten immer wieder darauf zurück. Warum? Weil ihnen nicht klar ist, weshalb Mitarbeiter sich nach der Peitsche sehnen.

### Warum wollen Mitarbeiter die Peitsche?

Einige werden sagen: „So ein Quatsch, kein Mitarbeiter will die Peitsche!“ Okay, aber warum reagiert der Mitarbeiter erst dann, wenn man die Peitsche schwingt? Warum stellt er sich zuvor so lange taub? Er provoziert damit doch geradezu das Donnerwetter des Chefs! Dabei müsste er doch verstehen, dass es besser für alle wäre, wenn er sich an die vereinbarten Ziele halten, mehr Verantwortung übernehmen und unternehmerisch denken würde. Warum tut er's nicht? Weil es dem Mitarbeiter nicht in erster Linie um Ziele, Verantwortung oder unternehmerisches Denken geht. Vielen Mitarbeitern geht es in erster Linie um Sicherheit. Um die Sicherheit zu wissen, woran sie sind, was sie jetzt tun sollen. Da kann man ja auch nichts falsch machen: Man tut das einfach. Wenn das nicht zum gewünschten Erfolg führt, sagt man zum Chef einfach: „Siehst du, das Aufräumen hat auch nicht dazu geführt, dass wir mehr Umsatz machen.“ Mit dieser Arbeitseinstellung hat's der Mitarbeiter einfach leichter. Und diese Sicherheit möchte ein rationaler Mitarbeiter nicht bloß deshalb aufgeben, wenn Sie ihm eine Zielvereinbarung anbieten. Denn diese bedeutet für ihn zunächst einmal Unsicherheit – was kein Mensch schätzt.

### Mitarbeiter wollen nicht die Peitsche, sondern Sicherheit



Das heißt andererseits: Der Mitarbeiter lehnt nicht Ihre Ziele und Aufgaben ab – er ist einfach nur unsicher! Er kann mit dieser Verantwortung nicht umgehen. Die Frage ist also nicht: Peitsche oder nicht? Die Frage

ist: Helfen Sie ihm, mit dieser ungewohnten Verantwortung umzugehen? Wenn Sie die Peitsche satt haben oder für nicht für besonders beziehungsfreundlich erachten, führt kein Weg daran vorbei. Die Frage ist: Übernehmen Sie die Verantwortung dafür? Übernehmen Sie die Verantwortung, Ihre Mitarbeiter zur Verantwortung zu führen? Gute Führungskräfte tun das. Das Problem ist nur: Sie tun sich schwer damit.

### Der Holzweg

Sie tun sich schwer, weil sie die falschen Instrumente erwischen. Viele Führungskräfte setzen zum Beispiel das Instrument der Moral Suasion, der Seelenmassage, des Appells oder des stillen Vorwurfs ein: „Warum muss ich euch denn immer alles fünfmal sagen, bevor es erledigt wird? Seid doch ein bisschen selbstständiger! Denkt doch bitte mit! Lasst euch doch nicht immer alles haarklein auseinander setzen, bevor ihr's anpackt!“ Frage: Was nützt es, einem Mitarbeiter, der offensichtlich keine Verantwortung übernehmen will zu sagen, er soll Verantwortung übernehmen? Was nützt es, dem kleinen Kind zu sagen, es soll im dunklen Keller keine Angst haben? Herzlich wenig. Es gibt bessere Instrumente. Lernen Sie sie kennen und anwenden.

### Wie erziehen Sie Mitarbeiter zur Verantwortung?

Im Grunde ist die Sache denkbar einfach: Lassen Sie Peitsche und Appelle stecken und greifen Sie zur Hindernis-Frage: „Wir hatten doch vereinbart, dass das Büro immer sauber und aufgeräumt aussieht. Jetzt sieht's wieder sehr unordentlich aus. Was hindert euch daran, unser Ziel zu erreichen?“ Fragen Sie einfach nach den Hindernissen der Zielerreichung. Meist werden die Mitarbeiter etwas antworten wie: „Wir haben soo viel zu tun. Wir haben so wenig Zeit!“ Viele Führungskräfte begehen den Fehler, an dieser Stelle

- auf eine Diskussion einzusteigen
- das Hindernis klein zu reden
- das Hindernis weg zu reden

Verzichten Sie darauf. Schließlich möchten Sie keine Diskussion, sondern die Zielerreichung. Also fragen Sie nach der Zielerreichung: „Heißt das, dass unser damals gemeinsam beschlossenes Ziel jetzt nicht mehr gültig ist?“ Darauf gibt es zwei mögliche Antworten. Die erste: Der Mitarbeiter sieht ein, dass er sich ans Ziel halten muss, also geht er es an. Die zweite: Der Mitarbeiter möchte das Ziel tatsächlich aufgeben. Dann können Sie entweder wieder die Peitsche herausziehen und ihn dazu zwingen oder eine Lösungsfrage stellen: „Was müsste passieren, damit wir unser Ziel wieder erreichen?“ Das ist die entscheidende Frage. Die meisten Mitarbeiter überschätzen die Hindernisse der Zielerreichung bei weitem, weil sie nicht ausreichend darüber nachgedacht haben. Das holen Sie jetzt nach: „Also wie viele Minuten konkret braucht ihr am Tag, um unser Büro in Schuss zu halten?“ Sobald man den Aufwand tatsächlich einmal quantifiziert, stellt sich meist heraus, dass er bislang gnadenlos überschätzt wurde. Wenn die Mitarbeiter das sehen, packen sie's wieder an.



**Der Vorteil der Hindernis-Klärung**

Einer der großen Nachteile der Peitsche ist ihre Vertuschungstendenz. Wenn Mitarbeiter die Peitsche fürchten, vertuschen sie Missstände so lange, bis es zur Explosion kommt. Wer dagegen Hindernis-Klärung betreibt, erreicht genau das Gegenteil: Die Mitarbeiter wissen, dass man vernünftig mit dem Chef reden kann, also tun sie's, bevor der Missstand überhaupt erst eintritt: „Chef wir hatten damals vereinbart ... Jetzt sieht's aber so aus ... Was machen wir?“

**Wenn das so einfach ist ...**

Wenn das so einfach ist, warum machen's dann nicht alle? Aus einem simplen Grund: Die Peitsche zu schwingen ist einfacher. Es ist immer wieder erstaunlich, wie groß selbst für erfahrene Führungskräfte die Versuchung in brenzlichen Situationen wird, die Peitsche zu schwingen, anstatt Führungsarbeit zu leisten. Diese Versuchung hat teilweise einen realen Hintergrund: Wer noch nie etwas anderes gemacht hat, als die Peitsche zu schwingen, dem fällt es anfangs furchtbar schwer, vernünftig mit seinen Mitarbeitern zu reden. Natürlich sind das die typischen Anfangsprobleme – aber das muss man sich erst einmal klar machen. Wer es drei-, viermal versucht hat, stellt plötzlich fest, dass es sogar großen Spaß macht. Vor allem, wenn Sie den Erfolg sehen: Ihre Mitarbeiter denken plötzlich mit und stellen Missstände ab noch bevor sie sichtbar werden.

**Den Wandel gestalten**

Einige wenige Führungskräfte schaffen den Wandel von der Peitsche zur Hindernis-Klärung aus eigenem Antrieb, mit etwas gutem Willen, Eigendisziplin und genügend Mumm, aus den ersten drei Misserfolgen zu lernen. Die meisten Vorgesetzten tun sich jedoch leichter und schaffen den Wandel schneller, wenn sie für die nötige Reflexion und die emotionale Unterstützung einen Lernpartner haben. Also einen aufgeklärten Kollegen, einen Mentor, einen entwicklungsorientierten Vorgesetzten, einen informierten Lebenspartner oder einen externen Coach.

**Interindividuelle Unterschiede**

Natürlich gibt es Unterschiede zwischen Ihren Mitarbeitern: Der eine lernt schneller, Verantwortung zu übernehmen, der andere langsamer. Das verhält sich so wie mit unseren Kindern: Die einen lernen schneller laufen, die anderen langsamer. Aber als gute Mutter oder Vater weiß man: Beibringen muss man's ihnen. Wer sollte es sonst tun? Wann bringen Sie Ihren Mitarbeitern das Laufen bei?

Matthias Wölkner

[feedback@woelkner.de](mailto:feedback@woelkner.de)