

Nadja Raslan / Franz Hölzl



# Crashkurs Mitarbeiterführung

Praxiswissen für neue Führungskräfte



**HAUFE.**

**Tipp: Cocktail Händeschütteln – leicht gemacht**

Die Zutaten sind:

- Kraft (fest vs. weich),
- Humidität (trocken vs. feucht),
- Fläche (Fingerspitzenberührung vs. komplette Hand spüren),
- Zeit (kurz vs. lang),
- Dynamik (schütteln vs. drücken).

Der perfekte Händeschüttel-Cocktail setzt sich folgendermaßen zusammen: fest, kurz und mit offenem Blickkontakt.

### 2.1.3 Angeboren oder erlernt – das ist hier die Frage

Eindeutig angeborene Verhaltensweisen sind der Saug- und Schluckreflex. Diese Reflexe sind überlebenswichtig. Niemand musste uns erklären, wie Saugen und Schlucken funktionieren. Wir beherrschen diese Fähigkeiten von Geburt an. Sich durch Laute mitzuteilen (die Vorläufer unserer Sprache), ist ebenfalls angeboren. Ein Baby schreit ohne Gebrauchsanweisung, ebenso wie ein Baby Laute von sich gibt, ohne dass es weiß, was es tut.

Eine Sprache hingegen mussten wir erlernen. Das Schöne dabei ist, wir haben sie durch Nachahmung, Wiederholung und ständiges Ausprobieren erlernt. Online-Lernprogramme oder Handy-App waren unwichtig. Analoges Lernen ist im Baby- und Kleinkindalter angesagt. Wir haben Sprechen gelernt, weil es Kindern angeboren ist, viel wissen zu wollen, und ein natürliches Interesse an unterschiedlichen Dingen auf unserer DNA gespeichert ist.

Verhaltensweisen haben wir durch Erfahrungen und Rückkopplungsprozesse entwickelt. Begrüßt ein Kind mit der linken Hand, wird es korrigiert mit dem Hinweis, es solle die richtige (rechte) Hand geben. Würde eine Führungskraft hingegen in ein wichtiges Meeting kommen und den umsatzstärksten Kunden mit seiner linken Hand begrüßen (ohne dass die rechte sichtbar lädiert ist), würde kaum jemand offen auf den Fehler hinweisen, aber das Treffen könnte nach zwei Minuten schon zu Ende sein. Oder das Fehlverhalten bei einem Mittagessen mit dem Vorstand: Der Mitarbeiter der Forschungs- und Entwicklungsabteilung schleckt sein Messer ab und legt seine Stoffserviette in die halbleere Schüsselterrine – Situationen, die wir schon miterle-

ben durften. Über solche Verhaltensweisen wird bei erwachsenen Personen meist hinweggeblickt und die Beteiligten malen sich ihr eigenes Bild. Ob der Mitarbeiter mit diesen Tischmanieren allerdings als mögliche Führungskraft wahrgenommen wird, sei dahingestellt. Wichtiger aus unserem Blickwinkel wäre es, sich die Frage zu stellen: Benötigt eine Führungskraft das Einmal-eins der Benimmregeln? Eigentlich nicht zur Erfüllung seiner Aufgaben, doch es erleichtert das Zusammenarbeiten ungemein.

Im Laufe unseres Lebens erlernen wir immer wieder neue Verhaltensweisen. Es liegt an uns, uns Wissen anzueignen und offen für Neues zu sein. Ihre Lernbereitschaft gestalten Sie ganz persönlich. Intelligenz ist zwar eine angeborene Eigenschaft, doch auch intelligente Menschen müssen sich neue Themengebiete erarbeiten, wenn auch manchmal schneller als andere.



### Wichtig

Wenn Sie mit einer gehörigen Portion Offenheit, Neugier und Mut Ihr Führungsleben gestalten, sind Sie auf dem richtigen Weg.

## 2.2 Die Führungskraft ist fehlerfrei!

*Hast du einen Menschen gern, so musst du ihn versteh'n.  
Musst nicht immer hier und da seine Fehler sehen.  
Schau mit Liebe und Verzeih',  
denn am Ende bist du selbst nicht fehlerfrei.*  
Johann Wolfgang Goethe

Wir starten gleich mit einer Übung. Stift und Zettel zur Hand? Sie dürfen ein paar Notizen aufschreiben.



### Übung: Fehler – Nein, danke!

1. Schreiben Sie den Namen Ihres Lieblingsmenschen auf. Das könnte vielleicht sein: Ihr Partner, Ihre Partnerin, Ihr bester Freund oder Freundin, Ihre Schwester, Ihr Bruder ...
2. Schreiben Sie nun zehn Eigenschaften auf, die Ihr Lieblingsmensch besitzt.
3. Schreiben Sie anschließend die Schwächen von Ihrem Lieblingsmenschen auf.

4. Auswertung: Bei Punkt 3 stehen keinerlei Schwächen? Bitte schreiben Sie uns eine Mail, gerne wollen wir Ihren Lieblingsmenschen kennenlernen!

Niemand ist fehlerfrei: über Bord mit diesem Mythos! Jesus, Buddha, Mutter Theresa – alle drei Führungspersönlichkeiten und mit Makeln versehen. Verabschieden Sie sich von dem Irrglauben, eine Führungskraft sollte fehlerfrei sein! Was gibt es für schöne Fehler:

- 1492 führte der Navigationsfehler von Christoph Kolumbus zur Entdeckung Amerikas.
- 1958: Wilson Greatbatch baute einen falschen Widerstand in einen elektronischen Schaltkreis ein und wurde so der Vater der Herzschrittmacher.
- 1983 »Magen- und Darmgeschwüre sind psychisch bedingt!« – Diese Aussage widerlegte der Arzt und Wissenschaftler J. Robin Warren, weil er eine Bakterienprobe aufgrund von Feiertagen fünf statt nur zwei Tage wachsen ließ. So entdeckte er den langsam wachsenden Heliobacter Pylori. Dieses Bakterium verursacht Geschwüre in Magen und Darm.
- 1996: Die kleine blaue Pille Viagra stellte sich als Flop gegen hohen Blutdruck heraus. Männer berichteten über unerwartete Erektionen und Pfizer ging auf die Suche.<sup>2</sup>

Herzlichen Dank, Fehler, dass ihr aufgetreten seid! So konntet ihr der Menschheit einen Gefallen erweisen.

Jetzt ernsthaft: Was ist ein Fehler? Ist ein falsch geschriebenes Wort in einem 10-seitigen Vertrag ein Fehler oder der Zahlendreher in der Power-Point-Präsentation? Ist der unaufgeräumte Schreibtisch ein Fehler oder die unachtsam stehengelassene Kaffeetasse in der Abteilungsküche? Führt der Additionsfehler in der Reisekostenabrechnung zur Insolvenz des Unternehmens oder ist es nur mühsam, da es gilt, diesen zu korrigieren?

### Wichtig

Ein Fehler ist die Abweichung von einem gewünschten Zustand oder Ziel. Fehler werden menschlich oder technisch verursacht. Die Fehlertoleranz hängt vom Individuum und dem jeweiligen Unternehmenssystem ab.



<sup>2</sup> Ruchti, 2015.

Ein Haar in der Suppe des Vier-Sterne-Gourmet-Restaurants ist sowohl für den Maître als auch den Gast höchst unangenehm. In den Augen des Sternekochs auch ein gravierender Fehler. Jedoch dürfte dieser Fehler nicht zum Aberkennen aller Sterne führen. Ein Arzt-, Piloten-, Bergführer- oder Busfahrerfehler könnte hingegen weitreichende Folgen haben und Menschenleben gefährden. Überlegen Sie es sich bitte, welcher Fehler in Ihrem Führungsalltag solche Wirkung erzeugen kann.

Unser Wunsch nach Perfektionismus führt zu Intoleranz selbst gegenüber kleineren Fehlern. Spätestens in der Schule greift das Perfektionsmonster nach uns.



### **Beispiel: Der Fehlerteufel**

Roman Neuburg schreibt 60 Fehler im Diktat – Ergebnis: Note ungenügend (6). Nun übt Roman fleißig und schreibt im kommenden Test 30 Fehler. Noch immer ist dies ein Ungenügend, da der Notenschlüssel unbarmherzig Fehler zählt. Rechnerisch reduziert sich die Fehlerzahl zwar um 50 Prozent, doch diese Leistungssteigerung zeigt sich nicht in der Zensur. Würde Roman Neuburg jetzt noch an einer nicht diagnostizierten Legasthenie leiden, würde die Halbierung der Fehler die Note gut (2) rechtfertigen. Unser Schulsystem kann auf individuelle Gegebenheiten nur begrenzt eingehen.

Wir lernen durch Fehler! Diese Binsenweisheit gilt es als Führungskraft zu verinnerlichen. Wahrscheinlich verfügen Sie über die Kompetenz des Laufens. Glückwunsch, Sie sind einen maßgeblichen Entwicklungsschritt gegangen! Können Sie sich an die Komplexität erinnern, wie Sie sich diese Kompetenz angeeignet haben? Unser Erinnerungsvermögen reicht oft nicht zurück zu dieser Zeit. Laufen lernen ist eine hoch komplexe Fähigkeit. Entwicklungsphasen sind: strampeln, Köpfchen hoch, krabbeln, sitzen, Schritt für Schritt an der Hand gehen, hochziehen und festhalten an Hilfsmitteln und dann irgendwann mal loslaufen. Ganz oft hingefallen und immer wieder aufgestanden. Phänomenal bei diesem Prozess ist die Führungsaufgabe Ihrer Eltern gewesen. Diese motivierten Sie kontinuierlich. Ihr übersprudelndes Lob wirkte auf Außenstehende vielleicht grenzdebil, doch ließen sie sich dadurch nicht beeinflussen. Sie wurden dadurch bei Ihrem Lernprozess durch kontinuierliche positive Verstärkung gefördert. Bisher lernten wir keine Mutter und keinen Vater kennen, die zu ihrem Kleinkind gesagt haben: »Du stellst dich

so tollpatschig an, bleib einfach sitzen, du lernst sowieso kein Laufen.« Sappo ausgedrückt: »Das ganze Kind ein Depp, wir kaufen einen Rollator.«

Heißt dies jetzt für Sie als Führungskraft, Sie sollen Fehler positiv verstärken? NEIN! Jedoch sollten Sie Ihre Fehlertoleranz und Ihr Fehlermanagement reflektieren. Es gibt Unternehmenskulturen, die Fehler begehen aufgrund ihrer starren Hierarchien. Die »Halbgötter in Weiß« sind ein Paradebeispiel dafür. In vielen Kliniken gibt es stark ausgeprägte Hierarchien. Natürlich unterscheiden sich die Stationen untereinander, wie in anderen Unternehmen, die Top-Down-Führung leben. Ärzte aber oft aktiv. Im Notfall ist dies bestimmt von Vorteil, da Diskussionen hier fehl am Platz sind, doch gibt es schon neuere Führungsmodelle, die alles Wissen integrieren. Der E/Sf-C (Emergency/Safety first-Check) ermöglicht in Patientenkrisesituationen die hierarchiefreie Kommunikation. Das behandelnde Ärzteteam bespricht sich in einem festgelegten Zeitrhythmus über die weiteren Behandlungsschritte. Bei einem lebensbedrohlichen Zustand des Patienten wird der Patient sechs Minuten vom Ärzte-Team betreut, dann gibt es einen kurzen Break von 60 bis 90 Sekunden und jeder Spezialist gibt prägnant seine Einschätzung ab. Das Spannende an dieser Technik ist: Jeder wird als Spezialist wahrgenommen und jeder behandelnde Arzt kommt kurz zu Wort.

Auch Senior-Führungskräfte mit viel Führungserfahrung sollten auf ihr Team aktiv hören. Sich zurückziehen ganz nach dem Motto: »Werde einmal erst so alt wie ich, dann weißt du, wie der Hase läuft«, wirkt überheblich, arrogant und kann zu gravierenden Fehlern führen. Bewusstes Achten auf hierarchiefreie Kommunikation ist als erfahrene Führungskraft angesagt! Denn: Auch mit 20-jähriger Erfahrung kann ich 20 Jahre meinen Beruf schlecht ausgeführt haben ...

**Beispiel: Alle für einen – einer für alle!**

Als langjährige Mitarbeiterin wird Lisa Drücker zur Gruppenleiterin befördert. In ihrer kurzen Ansprache an ihr Team betont sie eindringlich: »Zwar bin ich schon 15 Jahre im Unternehmen, kenne Kollegen, Kunden und Prozesse, doch brauche ich Euch! Ihr verfügt über ein Vielfaches an meiner Erfahrung. Gehe ich davon aus, dass jeder von Euch ca. fünf bis zehn Jahre hier arbeitet, kommt Ihr als 9-köpfige Mannschaft auf 45 bis 90 Jahre Berufserfahrung. Diese werde ich in meinem Leben nicht mehr erreichen! Ihr seht also, perfekt kann und werde ich alleine nie sein, gemeinsam kommen wir jedoch einem Leistungsteam am nächsten.«

