

Unfähig & Unwillig? Prügeln! Fähig & Willig? Stark prü- geln!

(Daily Dueck 320, Juni 2018)

Gunter Dueck, www.omnisophie.com

Sind Mitarbeiter fähig oder willig? Es gibt eine klassische Führungssicht auf Mitarbeiter. Paul Hersey und Ken Blanchard regten seit 1969 an, Mitarbeiter in einem so genannten Reifegradmodell einzuordnen und dann entsprechend verschieden oder „situativ“ zu führen. Dieses plumpe Modell ist ja ganz schön, aber es wird allerorten extrem pervertiert – und davor möchte ich hier als AUFSCHREI warnen.

Das Patentrezept ist ganz einfach, es ist wie geschaffen für zweistündige Power-Workshops mit 700 Euro Teilnahmegebühr. Man klassifiziere jeden Mitarbeiter in fähig-unfähig und in willig-unwillig ein. Eins von beiden muss ja stimmen, denn Graustufen sind im Management unüblich, weil sie nach aller Erfahrung den Schwarz-Weiß-Sehern nichts bringen, die ja sonst alles in „Erfolg“ und „Das war ich nicht“ einteilen.

Es gibt also eine überschaubare Anzahl von vier Varianten, die man Praktikerhirnen zumuten kann:

1. Unfähig – Unwillig
2. Unfähig – Willig
3. Fähig – Unwillig
4. Fähig – Willig



Hersey und Blanchard schlagen vor, die Mitarbeiter in den besagten vier Fällen so zu behandeln:

1. „Telling“: Klare Anweisungen, keine große Diskussion, hart durchgreifen
2. „Selling“: Entscheidungen gut erklären, Anweisungen begründen und Zeit zur Klärung nehmen
3. „Participating“: Gemeinsame Entscheidungsprozesse etablieren und eine persönliche Beziehung zum Mitarbeiter aufbauen, damit seine Unwilligkeit sinkt.
4. „Delegating“: Den Mitarbeiter „machen lassen“, ihm vertrauen, bei ihm möglichst nur noch Ergebnisse einsammeln, ab und zu die Richtung besprechen.

Das ist die Praxis-Theorie, nicht meine. Witzig, diese Idee vom „Selling“! Wenn jemand will, aber nicht kann, sollte er ausgebildet und gecoacht werden – nicht „überzeugt“. Der empfohlene Umgang mit der Kombination Fähig/Unwillig lässt auch tief blicken. Das sind doch oft ältere Mitarbeiter mit viel Erfahrung, die merken: Die junge Führungskraft will offenbar alle normalen Fehler neu begehen, weil sie keinerlei Managementausbildung nach dem positiven Assessment bekommen hat. Wir kennen alle dieses Leiden besonders der Älteren, bei Entscheidungen vollkommen übergangen worden zu sein und dann die Suppe auslöffeln zu müssen, weil man uns nicht zu fragen nötig hielt. Wer fähige, aber unwillige Mitarbeiter hat, muss doch nachdenken, ob er als Führungskraft überhaupt geeignet ist?!

Nun zum Hauptpunkt: Angenommen, die Führungskräfte sind total gut im situativen Management und auch sonst. Sie haben alles kapiert und sind selbst willig (das wird ja beim Assessment geprüft) und fähig (das nehmen wir jetzt einmal an). Nun kommt ein Befehl von oben: „Die Umsatzziele für dieses Quartal werden um zehn Prozent angehoben, damit ein Projektfehlschlag an anderer Stelle kompensiert werden kann.“ Nun muss die Führungskraft die Mitarbeiter sehr stark „motivieren“. Was tut sie?

Lassen Sie uns überlegen. Reißen die unfähigen/unwilligen Mitarbeiter schnell die Karre aus dem Dreck? Absolut nicht, also werden sie schnell mal angeschrien, mehr geht ja nicht. Was tun mit willigen/unfähigen Kollegen? Die machen unter Druck und Stress mit sehr viel gutem Willen eher noch mehr Projekte kaputt, außerdem besteht keine Chance, sie sehr schnell auszubilden – für dieses Quartal bringt das nichts. Die unwilligen Fähigen sind oft erfahrene Mitarbeiter, die diesen Zirkus schon 25 Mal mitgemacht haben. Daher kommt das übliche Geschrei des Managements gar nicht auf ihren Radar. Die Order, schnell mal 10 Prozent zuzulegen, kam ja von ganz oben. Also sind sie wieder nicht gefragt worden, ob das wohl geht. Sie wurden wieder nicht einbezogen, es kam eben kein gemeinsamer Entscheidungsprozess zustande. Darüber beklagen sie sich noch routinehalber, aber der Manager lehnt Sinnfragen ab, denn auch er ist übergangen worden. Die unwilligen Mitarbeiter finden dann nicht, dass sie ihm vertrauen könnten. Er benimmt sich ja wie eine Marionette. Eine bessere persönliche Beziehung ist okay, aber bei einer dienstlichen Marionette in der Sache nicht hilfreich. Es fällt auch schwer, einen Menschen privat zu mögen, wenn er sonst nur Befehle und Stress nach unten durchstellt.

Bei den ersten drei Gruppen lässt sich also nichts holen – ganz klar. Wenn also die Führungskraft schnell bessere Zahlen braucht, wendet sie sich spätestens nach drei bis fünf Quartalen Führungserfahrung instinktiv ausschließlich an die Leistungsträger. Die sollen es richten und möglich machen, was immer einem da oben einfällt. Also macht die Führungskraft Volldruck auf die, die sie nach der Führungslehre der situativen Reifegradlehre komplett in Ruhe arbeiten lassen soll.

Dieses irrsinnige Vorgehen rettet oft das Quartal, aber nicht die Firma. Die Leistungsträger erschrecken und funktionieren eine Weile wie gewünscht. Sie hoffen, dass der Irrsinn nur einmalig auftrat und wieder aufhört. Das tut er nicht, weil das nächste Quartal wieder so extrem wichtig wird. Das führt dazu, dass sich die Leistungsträger eingeengt fühlen. Sie werden unsinnig kontrolliert und zu kurzfristiger Hast gezwungen. Kundenbeziehungen bröckeln, denn sie müssen die Kunden belügen, warum alles nicht so gut läuft – man kann ihnen ja schlecht sagen, dass man zum Hetzen gezwungen wurde (was der Kunde ja aber auch schon weiß, wenn er zum Beispiel selbst Leistungsträger ist und selbst hetzen muss). Kurz: Die Leistungsträger werden langsam unwillig und landen dann in der dritten Kategorie der ewig Übergangenen. Fazit: Erfahrung und Exzellenz werden unter Hochdruck stetig unwilliger. Dieser schleichende Prozess senkt die Anzahl bzw. die Leistungshöhe der Leistungsträger und damit auch die Norm zur Orientierung, wann jemand Leistungsträger ist.

Niemand nimmt diese Erosion zur Kenntnis, also keinesfalls ernst. Die Führungskraft merkt nicht, dass es kaum Unterschiede zwischen einer wirklich unfähigen Führungskraft gibt und einer, die man zwingen kann, schädlichen Hochdruck auszuüben. Die zum Prügeln gezwungene Führungskraft fühlt frustriert, dass ihre „heroic efforts“ nichts bringen und dass der Bonus wieder nicht kommen wird. Warum, fragt sie sich selbst, sich als den gefühlten Helden im Sturm, warum klappt es nicht? Ganz klar: „Die Mitarbeiter sind zum Kotzen.“

The Doors are closing.

This is the end, my only company, the end.