

Systemische Führung am Beispiel des Umgangs mit Minderleistung

„Hans Meyer (45) wurde mit den höchsten Tönen gelobt, bevor er in meine Abteilung gekommen ist und nun habe ich ihn auf einer vollen Stelle hier sitzen und er verbreitet nur Chaos – seine Organisation lässt sehr zu wünschen übrig. Wir haben uns viel Mühe mit der Einarbeitung gegeben, aber irgendwie kommt er nicht ins Laufen...“

Ein beispielhafter Satz aus einer Fallarbeit in einem Führungsseminar, der die Führungskraft zum Handeln zwingt. Doch wie soll sie reagieren?

Wie reagieren Führungskräfte in der Regel auf Minderleistung? Welche Reflexe löst das aus? Die alte Managementerschule kennt in diesem Fall häufig nur die eine Möglichkeit:

Das Kritikgespräch!

So wird ein Feedbackgespräch vorbereitet und der Mitarbeiter wird nach dem Feedback in eine Vereinbarung „gezwängt“, die häufig schon vorbereitet, bzw. beschlossen war. „Wir haben nun nochmal etwas für Sie Herr Meyer vorbereitet, damit die Einarbeitung wiederholt wird und intensiviert wird...“

Reflexhaftes Handeln ist jedoch manchmal zu hinterfragen, geht es doch darum, den wirksamsten Hebel zu finden, um betriebswirtschaftlichen Erfolg in der Zusammenarbeit mit dem Mitarbeiter zu sichern. Ein Kritikgespräch könnte die reine Abwertung für den Mitarbeiter bedeuten, insbesondere dann, wenn die gezeigte Minderleistung nur eine betonte Stärke des Mitarbeiters ist (Beispiel: Der Mitarbeiter sieht sich als flexibel und kreativ. Die Führungskraft sieht ihn als chaotisch!) Die wahrgenommene Minderleistung sollte vielmehr Fragen in der Führungskraft aufwerfen, wie:

- a) Ist denn der Mitarbeiter korrekt eingesetzt?
- b) Warum entdecke ich gerade diese Schwäche und was hat das mit mir zu tun?
- c) Wurden die Erwartungen und die Prioritäten in der Delegation abgestimmt?
- d) Wenn die Schwäche eine Stärke des Mitarbeiters wäre, wie könnte man dies nutzen?
- e) Wie ist meine Beziehung / die Beziehung des Teams zu dem Mitarbeiter und
- f) was hat das mit meiner Beobachtungsgabe zu tun?

Modernes Managementtraining hilft den Führungskräften in der Reflexion dieser Fragen. Eine Führungskraft sagte einmal in einer unserer Seminare:

„Die Minderleistung meines Mitarbeiters ist so gesehen auch ein Spiegel dessen, wie ich führe?“ Das war mit Abstand das schönste Feedback aus einem Seminar zum Thema „Systemische Führung“!