

Warum tun manche Menschen nicht das, was Sie als Führungskraft von ihnen erwarten?

## Warum tun manche Menschen nicht das, was Sie als Führungskraft von ihnen erwarten?

Hier eine Reihe von Antworten, die sich aus den Erkenntnissen der psychologischen Verhaltensmodifikation ableiten lassen.<sup>1</sup>

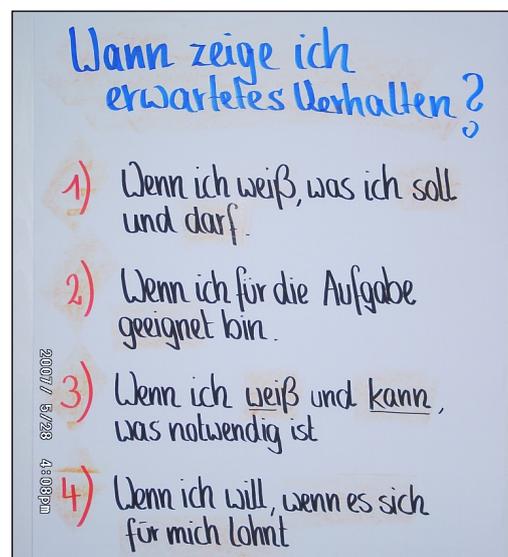


Abbildung 1: „Moderatorvariablen“ der Motivation

### Kriterium 1: Ist mir klar, was ich soll und darf?

Ist mir klar, was ich soll?

- Ist mir klar, was ich innerhalb einer bestimmten Stelle genau tun soll?
- Ist mir klar, was von mir im Detail erwartet wird?
- Ist mir klar, was von mir in welcher Qualität erwartet wird?
- Von wem erhalte ich meine Vorgaben? Wer setzt die Standards? Die Vorgesetzten? Die Kollegen?

Ist mir klar, was ich darf?

- Sind mir meine Freiräume innerhalb einer bestimmten Aufgabe klar?

<sup>1</sup> Siehe auch u.a. Stroebe, R.W.: Gezielte Verhaltensänderung. Heidelberg: Sauer-Verlag, 2000.

Warum tun manche Menschen nicht das, was Sie als Führungskraft von ihnen erwarten?

Dr. Thomas Hilsenbeck

- Ist mir klar, was bei der Aufgabenerfüllung „exakt genau nach Vorgabe“ erledigt werden muss und wo andererseits mein gestalterischer Freiraum liegt?
- Ist mir klar, ab wann ich mit Vorgesetzten Rücksprache halten muss?
- Ist mir klar, welche Unterstützung ich zu erwarten habe?
- Ist mir klar, welche inneren Maßstäbe und Normen ich an die Aufgabenerledigung anlege?

### Ein Beispiel für die letzte Frage

- Im Moment herrscht der Glaube vor, dass gute Führungskräfte ihren Mitarbeitern immer kooperativ begegnen und diese an allen Entscheidungen beteiligen. Wie alle Normen (bzw. besser Management-Moden) ist diese viel zu schematisch. In diesem Sinne erleben viele Führungskräfte es als großen (innerlichen) Durchbruch, wenn sie für sich definieren, dass „direktives“ Verhalten auch seinen Stellenwert hat, und sich Mehr erlauben: *„Ich darf auch mal klare Ansagen machen. Ich darf Entscheidungen nach gewissenhafter Prüfung auch mal alleine fällen! Es muss nicht immer jeder mit allem einverstanden sein! Ich kann nicht alle meine Mitarbeiter glücklich machen! Usw.“*

### Kriterium 2: Bin ich denn für diese Aufgabe geeignet?

Wer wird denn in 90% aller Fälle in eine Führungsposition befördert?

Derjenige, bzw. diejenige, die fachlich am deutlichsten heraussticht. Und meist haben die angehenden Führungskräfte keine Ahnung, auf was sie sich da einlassen.

Wenn Menschen etwas nicht tun, was sie sollten, dann mag es auch daran liegen, dass sie nicht dafür geeignet sind (im Sinne psychologischer Fähigkeiten, bzw. psychologischen Temperaments) und kein noch so

Warum tun manche Menschen nicht das, was Sie als Führungskraft von ihnen erwarten?

ausgefeiltes Coaching wird hier je Abhilfe schaffen. Sie sind und bleiben überfordert.

### *Beispiel*

- Wer qua Temperament gerne mit Menschen zu tun hat, gesellig ist, gerne kommuniziert, wird im Keller einer Registratur auf Dauer unglücklich. Wer hingegen gerne gewissenhaft, konzentriert und auf sich allein gestellt an einer Aufgabe arbeitet, der wird im Verkauf verzweifeln.

Personaler tun gut daran, sich für jede Aufgabe klar zu machen, welche Verhaltensweisen in einer Aufgabe zum Erfolg führen und was jemand grundlegend an Präferenzen und „Bedürfnissen“ mitbringen muss, um diesen Erfolg auch möglich zu machen.

### **Kriterium 3: Kann und weiß ich, was ich zur Aufgabenerfüllung brauche?**

#### Beispiel

- in einem Arbeitsbereich wird von Dokumentation via Papier auf Dokumentation via PC umgestellt. Die Ängste und Vorbehalte bei den älteren Mitarbeitern sind massiv. Ein Grund wird sein, dass den Mitarbeitern die Sicherheit im Umgang mit PC und Programm fehlt.

Oft ist Menschen klar, was sie sollen, aber ihnen fehlt das ganz praktische Know-How zur Erreichung des Ziels.

#### Beispiel

- In einer Baumarkt-Kette wird den Mitarbeitern immer und immer wieder der freundliche Umgang mit Beschwerden gepredigt, aber niemand

Warum tun manche Menschen nicht das, was Sie als Führungskraft von ihnen erwarten?

bietet Unterstützung bei den wirklich schwierigen Umsetzungsfragen: „Wie gehe ich damit um, wenn Kunden mich persönlich angreifen?“ und „Wie werde ich meinem inneren Stress nach 10 genervten Kunden Herr, ohne innerlich auszubrennen?“ Die Folge: Mitarbeiter „meiden“ den Kontakt mit Kunden, blicken auf den Boden, um ja nicht angesprochen zu werden oder verstecken sich hinter den Info-Theken.

- In diesen Fällen hilft Fortbildung, Schulung, Coaching, Überforderung abzubauen. Und Fortbildung heißt hier: „Was kann ich tun, wenn...?“

Je umfangreicher mein Verhaltensrepertoire in Bezug auf die schwierigen Situationen innerhalb einer bestimmten Aufgabe, desto weniger Überforderung werde ich erleben. Je weniger Überforderung ich erlebe, desto eher werde ich knifflige Situationen angehen.

#### **Kriterium 4: Lohnt sich das, was von mir verlangt wird?**

Dies ist der schwierigste Punkt. Es geht hier um die Frage „will ich oder will ich nicht?“ Empfinde ich das, was der Arbeitgeber mir gibt als einen adäquaten Wert für meine Leistung? Empfinde ich unseren Tausch als „fair“?

Beispiel:

- Von allen Arbeitern, die eine Maschine bedienen, wird verlangt, ihre Maschine alle 3 Stunden zu reinigen. Das Reinigen dauert 15 Minuten. Wenn diese Arbeiter nach Stücklohn bezahlt werden, lohnt es sich, der Anweisung zu trotzen und nur alle 6 Stunden die Maschine zu reinigen. Schön dumm, wer hier der Anweisung folgt.
- Oder: vom Servicepersonal wird Hilfsbereitschaft und ausgesuchte Höflichkeit verlangt, aber dies schlägt sich nicht im Trinkgeld nieder. Und auch sonst lobt niemand „gutes“ Verhalten. Warum sollte ich es dann zeigen, wenn es egal ist und ohne Folgen bleibt?

Warum tun manche Menschen nicht das, was Sie als Führungskraft von ihnen erwarten?

### Und wann helfen Fortbildung, Seminare, Trainings?

Sind wir alle mal ganz ehrlich, im Zweifelsfall wird auf fast alle (Verhaltens-) Probleme mit dem Ruf nach Fortbildung reagiert:

1. *wenn Menschen nicht wissen, was sie tun sollen oder dürfen*
2. *wenn unklar ist, ob jemand geeignet ist*
3. *wenn Menschen entscheidende Fertigkeiten und Wissen für die Aufgabenerfüllung fehlen und*
4. *wenn Menschen nicht wollen*

Im Grunde ist Fortbildung die ideale Antwort auf die dargestellte Nummer 3. Alles andere ist Führung, Personalauswahl, Problemlösung und Organisation.