



Verschlimmbesserung in herausfordernden Zeiten

Autor: Rolf Steffen (Akademie Zukunft Handwerk)

Die Aussichten sind ungewiss und die Ertragslage ist nicht so gut, wie es viele annehmen. Und letztlich ist da noch die Energiekrise, der Fachkräftemangel und der Wertewandel, der in vielen Unternehmen zu einem neuen Rollenverständnis führt.

Fakt ist, Führen in Zeiten des Fachkräftemangels erfordert – für viele Führungskräfte – ein Umdenken. Denn das Prinzip Führen durch Anweisungen, das nicht wirklich zu der Kultur eines Modernen Managements passt, wirkt in Zeiten des Fachkräftemangels als nicht angemessen und wirkt schädlich. Aber was tun, wenn Anweisungen nicht befolgt, wenn Regeln missachtet werden und man sich selbst völlig überfordert fühlt?

Das haben wir schon einmal versucht

Von Chefs, die es einmal mit einem Modernen Management, einem zeitgemäßen Führen mit Respekt und Achtung, mit Beteiligung der Mitarbeitenden und strategischen Ansätzen „versucht“ haben, ist dann zu hören: „Das mit der Wertschätzung ist doch alles nur Sozialromantik und funktioniert nur in guten Zeiten.“

„VERSUCH“ – dieses Wort ist wie ABER für mich ein Signalwort. Denn so wie ABER die Aussage oder Absicht entwertet, so ist es auch mit „das haben wir einmal versucht.“ Also angefangen und nicht zu Ende gebracht. Kurz gesagt, auch im Modernen Management reicht es nicht nur anzufangen. Vorhaben müssen zu Ende gebracht werden. Es gilt: immer dranbleiben, um UPTODATE zu bleiben.

Besonders problematisch wird es, wenn Unternehmer*innen in eine gewisse Lethargie verfallen und sich den Umständen ausgeliefert fühlen und hilflos nur noch hoffen, dass die Zeiten sich ändern. Hoffen ist keine Strategie! In nunmehr 40 Jahren Unternehmersein und über 30 Jahren Entwicklung und Beratung für Modernes Management im Handwerk musste ich immer wieder selbst gegen drei **Verschlimmbesserungen** ankämpfen.

Eine „Verschlimmbesserung“ beschreibt eine Maßnahme, die eingeleitet wurde, um etwas zu verbessern, jedoch stattdessen die Situation verschlechtert.

Genau diese Verschlimmbesserungen erkennen wir immer wieder als falsche Konsequenzen, wenn bei der Implementierung eines Modernen Managements Ausdauer und Selbstmanagement gefordert wird. Also, wenn Zweifel aufkommen, ob denn die alte Führungsmethode mit Befehl und Gehorsam nicht doch die bessere war – weil es doch so einfach und zeitsparend war.

Die drei häufigsten Verschlimmbesserungen im Handwerk sind ...

- 1. Regelverstöße ignorieren, aus Angst vor Konflikten im Fachkräftemangel**
- 2. Chefaufgaben vernachlässigen, aus vermeintlichem Zeitmangel**
- 3. Misstrauen gegen alle, als Reaktion auf erlebte Untreue, Wortbruch und Illoyalität**

Regelverstöße ignorieren, als Verschlimmbesserung

Wo es an verschriftlichten Spielregeln mangelt, ist die Gefahr groß, dass Verschlimmbesserungen Unternehmen in einen Abwärtssog bringen.

Eine Verschlimmbesserung ist, auf Kritik bei Regelverstößen zu verzichten, aus Angst, Mitarbeitende zu verlieren; das Gegenteil ist der Fall. Schweigen aus Angst oder Ratlosigkeit macht es definitiv nicht besser, denn dies frustriert die engagierten Mitarbeitenden, die einen guten Job machen.

Wer allerdings in der Vergangenheit nicht konsequent war, dem könnten Führungsversäumnisse jetzt auf die Füße fallen, und zwar heftig.

Tipp: Korrekturmaßnahmen als Reaktion auf Regelverstöße

1. Selbstreflektion:

- a. Sind die Spielregeln – die missachtet werden – verschriftlicht, bekannt und allgemein als nützlich akzeptiert?
- b. Bin ich ein gutes Vorbild, oder gelten die Regeln und Prinzipien nur für die anderen?

2. Bewusstsein schaffen:

- a. Aktiv den Sinn und Zweck (Achtung: Unterschied beachten!) der Regeln gegenüber allen Mitarbeitenden darlegen, idealerweise für jede Regel. Dafür müssen die Regeln jedoch verschriftlicht sein.
- b. Folgen von Regelverstößen darlegen, insbesondere auch die Folgen für die Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit und die wirtschaftlichen Ergebnisse.

3. Leistungen bewerten:

- a. Es entspricht einem Grundbedürfnis von Mitarbeitenden, dass die Leistung bewertet wird, möglichst messbar. Dies erfordert jedoch, dass zuvor die Ziele besprochen wurden und messbar dargelegt sind.
- b. Lob und Kritik aussprechen. Lob kostet nichts und ist doch Treibstoff für Höchstleistung.

Empfehlung: UPTODATE-Trainingskarte Nr.25 Konfliktentwicklung, Konfliktlösung

Chefaufgaben vernachlässigen, aus Zeitmangel, als Verschlimmbesserung

Eine weitere Verschlimmbesserung befördert den Selbstbetrug, keine Zeit zu haben. Denn Zeit ist da, jeden Tag 24h und für jeden Menschen gleich. Wer aber glaubt, er sei das Opfer, hat schon verloren, denn er gibt sich den Umständen geschlagen.

Besser macht das Beklagen der Zeitnot es nicht, im Gegenteil. Chefs, die permanent unter Zeitnot leiden, haben auch Führungskräfte, die sich keine Zeit für die wichtigen Aufgaben nehmen.

Woran es wirklich mangelt, ist am Denken – am Vorher-Nachdenken. So erleben wir mit zunehmender Hektik auch zunehmende Denkblockaden. „Wenn du es eilig hast, gehe langsam“, so habe ich es einmal gelesen. Auf den ersten Blick klingt das paradox. Doch tatsächlich ist Hektik meist ein Zeichen geistiger Windstille, so sagte mein Mentor Josef Schmidt. Wie recht er doch hat.

Wer sich zu wenig Zeit nimmt für die echten Chefaufgaben und sich von den operativen Aufgaben einnehmen lässt, befördert langfristig die Zeitnot und verschlimmert das Problem.

Tipp: Korrekturmaßnahmen bei anhaltender Zeitnot

1. Selbstreflektion:

- a. Selbstmanagement – habe ich klare Vorstellungen von meinen Chefaufgaben und meinen Zielen? Kann ich diese kommunizieren, weil ich sie zuvor verschriftlicht und damit auch konkretisiert habe?
- b. Bin ich Herr meiner Aufgaben oder doch mehr fremdbestimmt durch Termine, wodurch meine Chefaufgaben, insbesondere die strategischen, immer wieder hinten rüber fallen?

2. Bewusstsein schaffen:

- a. Als Chef oder Führungskraft brauche ich Zeit für meine Chefaufgaben und meine Mitarbeitenden. Ohne meine für die Mitarbeitenden erlebbare Präsenz und aktive Führung läuft irgendwann alles bergab, das ist einfach natürlich.

- b. Es liegt allein in meiner Hand, mir die Zeit zu nehmen. Es liegt in meiner Verantwortung, besonders die starken und teils widerspenstigen Mitarbeitenden aktiv zu führen. Aber ich erkenne, dass mir kritische und streitbare Mitarbeitende lieber sind als Ja-Sager. Denn gute Lösungen kommen meist aus der Mitarbeiterschaft und nicht aus den oberen Etagen.

3. Selbstdisziplin üben:

- a. Konsequenter für jeden Tag am Morgen oder am Vorabend eine Tagesplanung erstellen, gemäß einer Checkliste, um sicherzustellen, dass die wichtigen Aufgaben die angemessene Priorität erhalten.
- b. Konsequenter jeden Tag nacharbeiten und bewerten, um so Schritt für Schritt sich einer realistischen Planung zu nähern und um zu lernen, mit welchen Mitteln (Störungsfreie Zeiten einrichten, Eat-the-Frog-Tugend, Delegieren, aber richtig usw.) es gelingt, der Funktion und Verantwortung gerecht zu werden.
- c. Konsequenter die Planung und die Checklisten dazu erweitern auf die Wochen, Monate und Jahre und diese auch stetig fortschreiben, und zwar für die private Lebensplanung und die unternehmerischen Aufgaben. Damit bspw. das Qualitätsmanagement wieder den Stellenwert bekommt, der ihm zusteht, denn Qualität ist und bleibt Erfolgsfaktor Nummer 1.

Empfehlung: UPTODATE-Trainingskarte Nr.3 Zeit für Chefaufgaben, 7 Chefaufgaben

Misstrauen gegen alle, als Reaktion auf erlebte Untreue, Wortbruch und Illoyalität

Eine sehr wirkungsvolle und häufig festzustellende Verschlimmbesserung ist ein übersteigertes und verallgemeinertes Misstrauen gegenüber allen Mitarbeitenden, als Reaktion auf Verrat, Arbeitszeitbetrug oder Diebstahl.

Zumal Misstrauen als Rechtfertigung nach erfolgter Täuschung auf allgemeines Verständnis stößt und ein gesundes Misstrauen erforderlich ist.

Und trotzdem, auch wenn es paradox klingt, Misstrauen unterminiert die Grundlage für jede erfolgreiche Zusammenarbeit. Denn, „*Vertrauen zu missbrauchen ist die eine Art, es zu zerstören, Misstrauen zu säen, die andere.*“ Fakt ist: „*Vertrauen ist für alle Unternehmungen das Betriebskapital, ohne welches kein nützliches Werk auskommen kann*“, wie es Albert Schweitzer treffend sagte.

Allerdings darf das Vertrauen nicht blind sein und auch nicht grenzenlos.

Blindes Vertrauen ist ein krasser Führungsfehler, den ich selbst auch zu verantworten hatte.

Vertrauen braucht Kontrolle! Eine Kontrolle, die der Bestätigung dient, dass das Vertrauen – immer noch – gerechtfertigt ist. Denn die Zeiten ändern sich und die Menschen auch.

Tipp: Korrekturmaßnahmen als Reaktion auf erlebte Untreue, Wortbruch und Illoyalität

1. Vertrauen schenken:

- a. Wie überall im Leben hilft ein Grundsatz aus der praktischen Ethik, der auf der Gegen- und Wechselseitigkeit menschlichen Handelns beruht: „Behandle andere so, wie du von ihnen behandelt werden willst.“
- b. Gehen Sie in Vorleistung und kommunizieren Sie dieses offen. Beziehen Sie sich dabei auf Ihre Lebensprinzipien und auf die Grundwerte der Unternehmensphilosophie.

2. Vertrauen erbitten:

- a. Bitten Sie proaktiv für sich als Chef und für Ihre Führungskraft um Vertrauen. Vertrauen in eine faire und auf Gegenseitigkeit angelegte Unternehmensführung, auf Basis des Unternehmensleitbildes.
- b. Kommunizieren Sie offen bei jeder sich bietenden Gelegenheit die Bedeutung und den Geist des Leitbildes für das Realisieren der unternehmerischen Spielregeln.
- c. Arbeiten Sie sehr fokussiert an der Etablierung einer Unternehmenskultur, die auf Leistung, Wertschätzung und Integrität basiert.

3. Vertrauen überwachen:

- a. Vertrauen ist ein Kapital-Vorschuss in Erwartung einer guten künftigen Verzinsung. Diese Verzinsung muss regelmäßig thematisiert und konkretisiert werden.

- b. Stimmen Sie vertrauensbildende Maßnahmen und Berichte ab, solche, die messbar sind und als Bestätigung geeignet. Dazu ist ein operatives wie strategisches Controlling unerlässlich.
- c. Fordern Sie regelmäßige Berichte ein, ohne Kompromisse. Stellen Sie sich immer darauf ein, dass Ihr Vertrauen missbraucht werden kann.
- d. Für den Fall eines Vertrauensmissbrauchs, genauso wie für den Fall, dass ein Mensch immer ausfallen kann, bedarf es eines Plans B. Ohne diesen sind Sie erpressbar oder hilflos.

Empfehlung: UPTODATE-Trainingskarte Nr. 21 Loyale Mitarbeiter – Loyale Chefs

Zusammenfassung: Regelverstöße hinzunehmen, um die Risiken einer Konfrontation zu vermeiden, Zeitnot als unabwendbar hinzunehmen und selbst ein schlechtes Vorbild zu geben und auch mit übersteigertem Misstrauen auf Vertrauensbrüche zu reagieren, tragen nicht zur Verbesserung der Situation bei, sondern verschlimmern diese.

Zielführend ist ein Management immer dann, wenn sich alle Teamplayer – auch der Chef – dazu verpflichten, ihrer Verantwortung gerecht zu werden und sich dabei verpflichten so zu handeln, wie es für eine erfolgreiche Zusammenarbeit unabdingbar ist: Aufrichtig, ehrlich, redlich und zuverlässig.

Auch wenn es schmerzhaft ist, ist es besser, sich von Mitarbeitenden zu trennen, die absichtlich und wiederholt gegen abgestimmte Spielregeln verstoßen und so dem Teamerfolg bewusst schaden, selbst wenn dadurch vorübergehend eine Lücke entsteht.

TIPP:

Die im Text erwähnten Trainingskarten finden Sie in unserem Online-Shop: shop.zukunft-handwerk.de – sowie weitere hilfreiche Produkte wie auch unser Büchersortiment.



Autor, Rolf Steffen: Jahrgang 1959.
Unternehmer im Handwerk seit 1983.
Gründer und Mitgründer mehrerer Unternehmen in verschiedenen Branchen des Handwerks.

Entwickler und Mitentwickler verschiedener Modelle für modernes Management im Handwerk: unter anderem in den 1990er-Jahren das Modell „LIKA im Kundendienst“ in Kooperation mit Prof. Dr. Manfred Hoppe und 2003 die UPTODATE-Methode (Verstetigung und Transfer moderner Unternehmenskulturen im Handwerk durch die Gestaltung einer arbeitsplatznahen, auftragsorientierten und IT-gestützten Weiterbildung), jeweils gefördert durch das Bundesinstitut für Berufsbildung.

Autor der Basisbibliothek Handwerk der UPTODATE-Offensive®.