



Schluss mit patholischem Verhalten!

Dr. Lederers Management-Tipps



Karikatur: Heinrich Schwarz/Blanke

Der Chef der neuen Digitaltochter teilt im Review bei der Firmenleitung ungeniert aus: „Wir sind uns doch alle darüber im Klaren, dass unsere aktuelle Elektronik-Generation nichts taugt.“ Das sitzt. Er ist jung, hipp und schert sich nicht um die Meinung anderer. Dass in seinem Lebenslauf neben einem gescheiterten Startup und ein paar kurzen Engagements anderswo keine greifbaren Erfolge stehen, stört niemanden. Die altingesessenen Kollegen schauen sich perplex an. Natürlich gibt es Verbesserungspotenzial, doch die Steuergeräte laufen und die Fehlerrate ist nicht besorgniserregend. Warum also diese Querschießerei? Unsicher holt der Entwicklungsleiter zu einer Rechtfertigung aus, doch der CEO fällt ihm ins Wort: „Diese Defizite müssen sofort behoben werden!“ Dann ist die Sitzung vorbei, Stimmung und Motivation sind mal wieder im Keller – wie so häufig, seitdem der neue Kollege an Bord ist. Es scheint nur noch seine Einschätzung zu

zählen, alle anderen werden dazu verdonnert, sich danach zu richten.

Solch ein Zustand ist pathologisch. Dem neuen Kollegen geht es ausschließlich um seine Profilierung, nicht um unternehmerische Wirksamkeit und schon gar nicht um die Beziehung zu seinen Mitstreitern. Was tun Pathologen mit patholischem Gewebe? Herausschneiden, und zwar sofort. Was tun Unternehmen mit patholischem Verhalten? Aushalten, viel Energie in Abwehrkämpfe stecken sowie auf Änderungen hoffen. Diese Strategie ist untauglich.

Strategie: Entfernen

Pathologisches Verhalten hat in Unternehmen nichts verloren und muss entfernt werden. Folgende Muster sind am häufigsten zu beobachten:

- **Intrigante:** Für sie gibt es nur ein Ziel, nämlich sich selbst zu profilieren. Schuldzuweisungen und anderen in den Rücken zu fallen ohne mit der Wimper zu zucken, sind bei ihnen an der Tagesordnung.

- **Vermeider:** Sie sind nie um eine Ausrede dafür verlegen, warum sie nicht die Richtigen für einen Job sind, warum es gerade jetzt nicht passt, oder warum sie noch nicht liefern konnten. Die insgeheim Hoffnung dabei: ein anderer wird es schon machen.

- **Zerredner:** Ihnen gelingt es vortrefflich, Kollegen mit wenigen Fragen in Erklärungsnot zu bringen und in eine Optimierungsschleife zu schicken. Natürlich geht es vordergründig um die Sache, bei genauerem Hinsehen jedoch darum, die eigene Unwissenheit oder Unwilligkeit zu kaschieren.

Ich empfehle Ihnen, aufmerksam zu beobachten und schnell zu handeln. Hinauszögern und Hoffnung auf „Heilung“ sind fehl am Platz. Ihre Mitarbeiter werden es Ihnen danken. (av) ■

Autor

Dr. Dieter Lederer

Unternehmensberater, Keynote-Speaker und Veränderungsexperte.