

05.08.2014

**Am Mitarbeiter vorbei****Schlechte Führung vernichtet Leistung**

von Karin Poznanski

**Wer seine Mitarbeiter unter Druck setzt und nicht unterstützt, vernichtet Leistung. Eine ehemalige Marketing- und PR-Assistentin kann ein Lied von schlechter Führung singen.**

**Sie haben das Unternehmen aufgrund der Arbeitsbedingungen verlassen, die Ihr Chef schuf. Was hat Sie gestört?**

Daniela W: Mein Chef war ein Mensch, der viel Wert auf Statussymbole gelegt hat. Der Eindruck hat gezählt, weniger das, was dahintersteckt. Es wurde immer unheimlich viel Druck gemacht, der Spruch „Gib alles“, oder „Gib dein Bestes“ war seine Antwort auf alles. Ich konnte diesen Spruch nicht mehr hören, ich fand ihn unnötig, denn für mich ist es selbstverständlich, dass ich bei der Arbeit „mein Bestes“ gebe. Außerdem war dieser „Ratschlag“ wenig konstruktiv, denn grundsätzlich wurde ich mit Problemen sowieso alleine gelassen. Außer, das Problem betraf die ganze Firma, wie z.B. ein Umzug, für den kein Umzugsunternehmen angemietet wurde, sondern die Mitarbeiter mit ihren Privatautos aushelfen mussten. Wer dazu nicht bereit war, wurde schief angeschaut. Von der Redensart „Hire & Fire“ dachte ich bis dato, dass sie ein überzogenes Klischee sei, bis ich sie selbst erleben durfte. Innerhalb von 6 Monaten musste ich mit ansehen, wie 6 Mitarbeiter kamen und gingen. Sehr motivierend für alle anderen natürlich, die sich zwar weiterhin bis zur Erschöpfung in das Firmenleben einbringen durften, den drohenden Rausschmiss aber ständig vor Augen geführt bekamen.

**Das klingt nach viel Druck. Wie empfanden Sie denn das Arbeitsklima insgesamt?**

Zum Arbeitsklima kann ich nur sagen, dass es ebenso schlecht war wie die Bezahlung. Konkurrenzgerangel, Grüppchenbildung, keine Wertschätzung der Arbeit und, um dem Ganzen noch die Krone aufzusetzen, anzügliche Sprüche und Witze vom Chef. Wissen oder Informationen wurden untereinander eigentlich nicht weitergegeben. Schließlich musste sich jeder seine Position sichern. Dass gerade kreative Arbeit eine gute Zusammenarbeit und Vertrauen erfordert, hat keinen interessiert. Insgesamt alles kein guter Nährboden für kreative Ideen.

**Für eine gute Zusammenarbeit sind ja auch eindeutige Zuständigkeitsbereiche wichtig. Wie**



Karin Poznanski ist Diplom-Psychologin und Beraterin bei der Saaman AG.

Quelle: Presse

### **wurden bei Ihnen Verantwortlichkeiten geklärt?**

Die waren mir bis zum Ende nicht klar. Wer für was zuständig war oder welche Aufgaben hatte – über solche Nebensächlichkeiten wurde nur gelächelt, denn – hier ist es schon wieder – es sollte ja „jeder alles“ geben. Blöd nur, dass mir oftmals die nötigen Informationen zur Erledigung meiner Aufgaben fehlten, denn auf einmal fühlte sich niemand dafür zuständig. Unterstützung gab es also keine, man sollte „eigenverantwortlich“ arbeiten, die „Initiative ergreifen“. Wenn ich die Aufgaben dann eigenverantwortlich und nicht richtig ausgeführt hatte, tauchte auf einmal der Chef auf, um mich zu tadeln und mir zu zeigen, wie ich es hätte machen sollen.

Fraglich nur, warum er mich nicht aufgeklärt hat, als ich danach

gefragt hatte. Manche Aufgaben durfte ich auch nicht zu Ende führen, das haben dann die Chefs übernommen, die sich sonst in ihrem Kompetenzbereich angegriffen gefühlt hätten.

### **Diese Kritikpunkte wurden sicher auch angesprochen. Wie ging Ihr Chef denn mit Feedback um?**

Grundsätzlich waren natürlich immer die anderen schuld, wenn etwas schiefgelaufen war. Irgendwie hat sich der Chef immer herausgeredet – auch wenn sich die Mitarbeiter untereinander einmal einig waren, dass keiner von ihnen etwas falsch gemacht hatte – keine Chance. Mit vermeintlich besänftigenden Worten wurde man in seine Schranken gewiesen, zur Not wurde einfach das Thema gewechselt oder die Geschichte so frisiert, dass die Schuld wieder bei einem Mitarbeiter lag.

### **Was hätten Sie sich von Ihrem Chef gewünscht?**

Unterstützung und Rückendeckung. Einen „sicheren Raum“, in dem ich mich hätte entfalten können. Konstruktive Rückmeldungen und Motivation statt „Kleinhalten“. Wertschätzung der Arbeit – so, dass man, wenn es gerade brennt, gerne bereit ist, länger zu arbeiten und sich voll einzubringen. Keine Überstunden aus Angst, gefeuert zu werden (oder um chaotische Strukturen und Arbeitsabläufe wieder auszugleichen). Klare Verhältnisse und Aufgabenverteilungen statt Konkurrenzgerangel und Grüppchenbildung.

#### **Weitere Artikel**

**So wird Leistung vernichtet  
Wie schlechte Chefs ihre  
Mitarbeiter vergraulen**

**Management  
Der heroische Manager hat  
ausgedient**

#### **Wie wollen Sie selbst arbeiten?**

Ich bin sorgfältig und übernehme gerne Verantwortung. Ich habe einen hohen Anspruch an mich und an das Ergebnis. Ich möchte mit meiner Arbeit zufrieden sein. Ich brauche definitiv Raum und Luft zum Arbeiten, damit ich mich entfalten kann, sonst fühle ich mich eingeengt. Und ich muss wissen, was meine Aufgaben

sind.

**Arbeitsleben**

**Zehn kurze Wege zum Burn-Out**

---

© 2014 Handelsblatt GmbH - ein Unternehmen der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH & Co. KG

---

[Nutzungsbedingungen](#) | [Impressum](#) | [Datenschutz](#) | [Mediadaten-Online](#) | [Mediadaten-Print](#)  
[Archiv](#) | [Kontakt](#)

---