

RAUS
AUS DER

*Kuschel-
falle!*



MARTIN LIMBECK ÜBER DIE AUSGEWOGENHEIT ZWISCHEN NETTIGKEITEN UND KLAREN ANSAGEN VON FÜHRUNGSKRÄFTEN

Bei uns erwartet dich ein positives Arbeitsklima, wir unterstützen uns gegenseitig und feiern Erfolge gemeinsam!« Klingt erst mal gut, oder? Doch was in vielen Stellenanzeigen vollmundig versprochen wird, hält der Realität nicht immer stand. Mancherorts herrscht stattdessen eine Ellbogenmentalität und jeder Mitarbeiter ist sich selbst der Nächste. Mindestens genauso kontraproduktiv: Unternehmer und Führungskräfte, die sich kaum noch trauen, Kritik zu äußern und ihr Team in Watte packen – um in Zeiten des Fachkräftemangels bloß keine Mitarbeiter zu verlieren. Wie ein gesunder Mittelweg aussehen kann und warum ein freundlicher Chef nicht automatisch zur Arbeitsplatzgrundausstattung gehört? Mehr dazu in diesem Beitrag.

Was ist ein »freundlicher Chef«?

Auch ich habe mir schon die Frage gestellt: Wie freundlich muss ich als Chef eigentlich sein? Arbeitsrechtler Professor Dr. Michael Fuhlrott hat es vor einigen Tagen in der Frankfurter Rundschau treffend auf den Punkt gebracht: »Ein Arbeitnehmer hat kein Recht auf einen netten oder besonders freundlichen Chef.« Wenn ich auf meine rund 30 Jahre Erfahrung als Unternehmer und Führungskraft zurückblicke, fällt mir sofort auf: Natürlich schwingt hier auch immer ein sehr subjektives Empfinden mit. Für den einen Mitarbeiter ist der Chef schon freundlich, wenn er ihm auf dem Weg ins Büro kurz zunickt – während die Kollegin beleidigt ist, weil sich ihr Vorgesetzter nicht nach ihren Kindern erkundigt.

Ich denke, hier hat sich im Laufe der letzten Jahrzehnte auch einiges getan. Wenn ich an die Erzählungen meines Vaters oder Opas denke, da war klar: Ein Chef ist eine Autoritätsperson, deren Anweisungen du Folge zu leisten hast, ohne sie zu hinterfragen. Emotionen, freundschaftlicher Austausch?

Fehlanzeige. Sows kannst du heute nicht mehr bringen.

Theoretisch zumindest. Ich erlebe es allerdings selbst noch in großen Konzernen, dass sich die Entscheider dort regelrecht abkapseln, um in ihrem Elfenbeinturm unter sich zu bleiben. Da fährst du mit dem Aufzug in die oberste Etage – und der Teppich hat eine

»EIN ARBEITNEHMER HAT KEIN RECHT AUF EINEN NETTEN ODER BESONDERS FREUNDLICHEN CHEF.«

– PROF. DR. MICHAEL FUHLROTT

andere Farbe. Die Mächtigsten haben dort eine eigene kleine Kantine, damit sie sich nicht unter ihre Mitarbeiter mischen brauchen. Ganz ehrlich? Ich finde das furchtbar. Wie willst du eine Beziehung zu deinem Team aufbauen, für ein gutes Miteinander sorgen, wenn du deine Leute nur vom Urlaubsantragsformular kennst? Wenn du keine Ahnung hast, ob sie einen guten oder einen schlechten Tag haben, wie sie überhaupt als Menschen sind?

Freundlich heißt nicht, dass du Everybody's Darling sein musst

Natürlich ist das Ganze auch eine Typfrage. Wenn du als Chef nach dem DISG-Persönlichkeitsmodell zum Beispiel ein »blauer Typ« bist, ist Small Talk wahrscheinlich nicht so dein Ding. Dafür vergisst du hingegen keinen Geburtstag in deinem Team. Ich habe neben Rot auch einen hohen gelben Anteil, daher bin ich sehr daran interessiert, was Menschen bewegt und plaudere mit meinen Mitarbeitern gern auch über private Dinge. Frage nach, wie es den Katzen geht, was die Kinder machen, oder kommentiere das Spiel der Lieblingsmannschaft am vergangenen Wochenende. Natürlich ist hier jedem selbst überlassen, was und wie viel er oder sie mit mir teilen möchte. Doch das ist noch lange nicht alles, was in meinen Augen einen netten Chef ausmacht.

Für mich ist es auch selbstverständlich, dass jeder Mitarbeiter sofort alles stehen und liegen lassen darf, falls es in der Familie

plötzlich eine Krisensituation gibt. Und zur Familie gehören für mich auch Haustiere. Das ist für mich keine Frage von »Nettigkeit«, sondern gesunder Menschenverstand. Mal ehrlich: Könntest du dich noch voll auf deine Arbeit konzentrieren, wenn du erfahren hast, dass deine Oma beim Einkaufen gestürzt ist und im Krankenhaus liegt? Oder dein Hund in eine Beißerei geraten ist und dein Partner gerade auf dem Weg in die Tierklinik mit ihm ist? Eben. Das ist für mich menschlich.

Ich denke, in einem Punkt sind wir uns alle einig: Ein respektvoller Umgang am Arbeitsplatz ist ein absolutes Must-have. Klar, direkt und fair sollte die Kommunikation mit den Mitarbeitern ablaufen. Führungskräfte, die ein toxisches Klima fördern oder dulden, schaden ansonsten ihrem Unternehmen in hohem Maße und dürfen sich nicht wundern, wenn die Fluktuation weiter zunimmt. Ein falscher Umkehrschluss ist es allerdings, deswegen lieber einen auf »Everybody's Darling« zu machen und eine Kuschelkultur zu etablieren. Gerade in Zeiten, wie wir sie aktuell erleben, kannst du es dir nicht leisten, ständig über Dinge hinwegzusehen und mittelmäßigen Mitarbeitern noch sprichwörtlich Zucker in den Allerwertesten zu blasen. Was wir jetzt brauchen, ist Leistung. Und die bekommst du nicht, wenn du mit Wattebäuschen um dich wirfst. Sondern durch eine faire und offene Diskurskultur – natürlich in beide Richtungen. ▶

ICH DENKE, IN EINEM PUNKT SIND WIR UNS ALLE EINIG: EIN RESPEKTVOLLER UMGANG AM ARBEITSPLATZ IST EIN ABSOLUTES MUST-HAVE.

»Dodoland – Uns geht's zu gut!«
von **Martin Limbeck**
240 Seiten
Erschienen: Mai 2022
Ariston Verlag
ISBN: 978-3-42420-261-8





AUCH ALS FREUNDLICHER CHEF MUSST DU NICHT IMMER »EVERYBODY'S DARLING« SEIN – SONST WIRST DU SCHNELLER ZU »EVERYBODY'S DEPP«, ALS DU DICH VERSIEHST.

Für konstruktive Kritik muss immer Raum sein

Bei den Mitgliedern meiner Unternehmer-Mastermind »Gipfelstürmer« habe ich es bereits mehrfach erlebt, dass Führungsverantwortliche in die Kuschelfalle getreten sind – und nicht wussten, wie sie sich aus eigener Kraft wieder daraus befreien können. Ein Unternehmer erzählte mir beispielsweise, dass er einen IT-Spezialisten beschäftige, mit dem er zunehmend unzufrieden sei. Warum er sich nicht trennt? Weil der Mitarbeiter die IT-Infrastruktur der Company mit aufgebaut und die Website programmiert hat. Mit ihm würde jede Menge Wissen das Unternehmen verlassen und es würde ewig dauern, bis sich ein neuer Kollege auch nur annähernd so gut auskennt. Doch deswegen den Kopf in den Sand stecken, Kritik runterschlucken und weitermachen wie bisher? Das kann keine Lösung sein! Ein »freundlicher Chef« zu sein bedeutet nicht, dass du dich von Mitarbeitern abhängig machst. Ich bin überzeugt davon, dass gute Unternehmen auch in wirtschaftlich herausfordernden Zeiten gute Mitarbeiter finden. Und sobald Umsatz und Gewinn es zulassen, solltest du Schlüsselstellen mehrfach besetzen, um dich vor solchen Sackgassen zu schützen.

Ich persönlich bin ein Freund von Zielvereinbarungen. Und wenn ich merke, dass

ein Mitarbeiter nicht auf Kurs ist, nützt es nichts, nur wegen des Arbeitsklimas um den heißen Brei herumzureden. Als Unternehmer und als Führungskraft ist es dein Job, klar Stellung zu beziehen und zu sagen, was Sache ist. Auch wenn es mal um unangenehme Themen geht. Das hat nichts mit freundlich oder unfreundlich zu tun, sondern ist das, was ich auch als Mitarbeiter von einem guten Chef erwarten würde. Ideal ist es, wenn du ein Gleichgewicht zwischen Freundlichkeit und Durchsetzungsvermögen erlangst.

Klare Ansagen sind nicht automatisch unfreundlich

»Wäre es vielleicht möglich, dass du das Angebot bis morgen fertig machen könntest?« ist nett. Doch solche weichgespülten Aussagen führen dazu, dass nichts passiert. »Der Auftrag ist sehr wichtig für unsere Company. Daher möchte ich das Angebot morgen bis 13 Uhr in meinem Postfach haben« ist nicht unfreundlich, sondern einfach eine klare Ansage. Wenn diese Art von professioneller Zusammenarbeit bereits zu Heulattacken oder beleidigten Mienen führt, solltest du die Wahl deiner Mitarbeiter überdenken.

Klare Regeln und Grenzen bedeuten nicht, dass jemand weniger nett ist. Sicher ist es angenehm zu wissen, dass der Chef auch

mal ein Auge zudrückt – doch was bringt das, wenn deswegen gar nichts vorangeht? Ich habe mich selbst schon dabei ertappt, dass ich lange Zeit zu nachsichtig war, beispielsweise bei externen Dienstleistern. Du musst deinen Werten treu bleiben. Denn irgendwann ist auch mal Schluss mit Verständnis, wenn beispielsweise eine Website zwei Monate nach dem vereinbarten Termin immer noch nicht fertig ist. Egal, was dazwischengekommen ist. Und auch, wenn du dich damit für den Moment unbeliebt machst. Damit kann ich leben. Denn wenn du als Unternehmer deiner Beliebtheit Vorrang vor Effektivität lässt, läuft etwas gewaltig schief. Auch als freundlicher Chef musst du nicht immer »Everybody's Darling« sein – sonst wirst du schneller zu »Everybody's Depp«, als du dich versiehst. ♦

Der Autor



Martin Limbeck ist unter anderem Inhaber der Limbeck® Group, Wirtschaftssenator (EWS) und einer der führenden Experten für Sales und Sales Leadership in Europa.