

## **Führungsfehler und ihre Folgen**

Susanne S. ist seit Tagen in Hochstimmung. Sie hat einen Vorschlag erarbeitet, wie in ihrer Abteilung erhebliche Kosten eingespart und die Abläufe wesentlich beschleunigt werden können. Heute hat sie endlich einen Termin bei ihrem Chef. Voller Begeisterung stellt sie ihm ihren Verbesserungsvorschlag vor. Der hört nur mit halbem Ohr hin. Ihn beschäftigt gerade die nächste Sitzung, die in einer halben Stunde anfängt. Er wird sich ihren Vorschlag durch den Kopf gehen lassen, sagt er zu Susanne. Die hört nicht mehr davon. „Du Affe“, denkt Susanne, „ab jetzt mache ich nur noch Dienst nach Vorschrift“. (Bsp. „Nicht zuhören“)

Holger H. Hat eine schlimme Woche hinter sich. Beim aktuellen Verkäuferwettbewerb landet er ganz hinten. Bei der Ergebnisvorstellung macht sein Verkaufsleiter ein paar abwertende Bemerkungen über ihn. Am nächsten Tag trifft die Kündigung von Holger in der Personalabteilung ein. (Bsp. „Kritik vor anderen“)

Willi Wichtig ist Vertriebschef, Zach Zweifler ein junger Mitarbeiter in der Reklamationsbearbeitung. Dort laufen ja alle Fehler in der Vertriebsarbeit zusammen. Zach ist frisch von der Uni gekommen. So ist es auch nicht verwunderlich, dass Zach eine negative Meinung zu der Leistung der Verkäufer entwickelt und immer mehr zum Nörgler und Querulanten wird. Als ein Vertriebsgebiet frei wird, steckt Willi Zach kommissarisch in dieses Gebiet. „Jetzt kann er sich beweisen“, sagt er. Zach ist natürlich überfordert, bringt wenig Aufträge herein und steht sichtlich unter großem Stress. Obwohl Willi die Symptome erkennt, handelt er nicht, sondern setzt das „Großmaul“ im Vertriebsmeeting weiter unter Druck. Am Montag früh erfährt er, dass sich Zach das Leben genommen hat. Er hat sich aus seiner Wohnung im sechsten Stock gestürzt, weil er dem Dauerstress nicht mehr gewachsen war. Eine zwischenmenschliche Katastrophe. (Bsp. „Überforderung“)

Max Macher ist gerade Marketingleiter geworden. Die Stabsstelle Marketing Services ist mit Rita Ruhe besetzt. Sie hat noch zwei Jahre bis zur Rente vor sich. Von Anfang an setzt Max Rita unter Druck. Rita wird immer langsamer und ihre Ergebnisse werden immer schlechter. In einem Gespräch nach 6 Monaten versucht Rita, das Gespräch mit Max aufzuzeichnen. Max merkt das, informiert den Personalchef und Rita wird fristlos entlassen. Max hat es darauf angelegt und auch geschafft. Rita ist verwirrt und muss sich psychologisch behandeln lassen. Sie leidet und ist für viele Monate krankgeschrieben. Max braucht 6 Monate, bis die Stelle wieder besetzt ist. Dann erfolgen noch weitere 6 Monate zur Einarbeitung. Das Ganze war eine Belastung für das Unternehmen, eine Belastung für die sozialen Systeme und eine psychische Katastrophe für die Mitarbeiterin. (Bsp. „Mobbing“)

Helge Helfer ist eine Stütze im Logistik-Bereich. Er ist immer freundlich und übernimmt alle Arbeiten ohne zu murren. Helge kann nicht nein sagen. Seine Chefin Thea Treu ist auch sehr liebenswürdig. Sie ist froh, bei Zusatzarbeiten immer auf Helge zählen zu können und vergisst auch Lob und Anerkennung nicht. Man sagt ihr allerdings auch nach, dass sie gern Entscheidungen und Konflikte vor sich herschiebt. Seit Wochen nun fühlt sich Helge Helfer ausgelaugt und erschöpft. Es wird zurzeit aber auch viel von ihm verlangt. Es ist augenscheinlich, dass Helge seine Arbeiten nicht in der gewohnten Qualität abliefert und dass er fahrig und überfordert wirkt. Eines nachmittags bricht er zusammen und muss mit der Ambulanz ins Krankenhaus gefahren werden. Er ist dann 18 Monate krankgeschrieben. (Bsp. „Überforderung“)