

7.2.4 Das Teufelskreismodell in der Führung

Hin und wieder lässt sich beobachten, dass Mitarbeiter aufgrund einiger Fehler in eine Schublade gesteckt werden, aus der sie dann auch nicht mehr herauskommen, obgleich sie in vielen Fällen nicht diesem rein negativen Bild entsprechen. Auch hier kommt häufig die Fehlerlupe im Sinne der selektiven Wahrnehmung zum Einsatz, indem der Vorgesetzte zunehmend nur noch Fehler bei dem Betroffenen sieht. Die Betroffenen hingegen beginnen, unter dem zunehmenden Druck der ständigen Beobachtung mehr Fehler zu machen, sodass sich der Vorgesetzte am Ende in seiner Sichtweise bestätigt fühlt. Dieser Kreislauf, den man auch als »**Teufelskreismodell**« (Abb. 7-1) bezeichnet, ist in der Praxis immer wieder vorzufinden.

Definition

Das Teufelskreismodell besagt Folgendes: Der Chef kritisiert die Mitarbeiter, weil sie so viele Fehler machen. Die Mitarbeiter machen so viele Fehler, weil der Chef so viel kritisiert.

Übung

Gibt es in Ihrem Alltag einen Mitarbeiter, auf den dieser Aspekt zutrifft? Versuchen Sie die positiven Seiten des Mitarbeiters einmal aufzuschreiben.

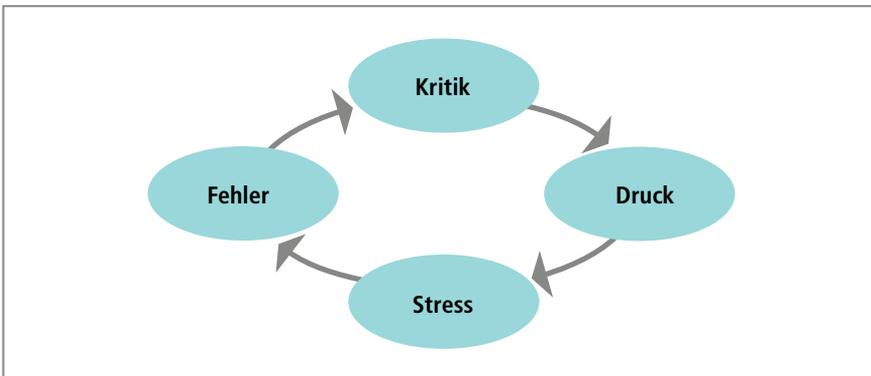


Abb. 7-1 Der Teufelskreis von Kritik, Druck, Stress und Fehlern

7.2.5 Bei-sich-Bleiben

Das bereits in Kapitel 3.7 beschriebene Bei-sich-Bleiben ist auch wenn es um Führung geht eine der Grundvoraussetzungen. Dem Vorgesetzten kommt dabei gerade in kritischen Kommunikationssituationen die zwingende Aufgabe zu, die Sachebene nicht zu verlassen. Hier verbirgt sich auch eine weitere typische Falle, die in der alltäglichen Praxis immer wieder zu beobachten ist, wenn Persönliches sich mit der Arbeitssituation vermischt. Mitarbeiter bemerken sehr schnell, wenn die Führungsperson »mal wieder« schlechte Laune in den Berufsalltag mitbringt. Wenn sich diese Laune mit einer Kritiksituation verbindet, wird dies verständlicherweise als ungerecht empfunden.

7.2.6 Vertrauen und Berechenbarkeit

Vorgesetzte sollten in ihrem Verhalten berechenbar und verlässlich sein. Reaktionen zu einem bestimmten Mitarbeiterverhalten sollten einem erkennbaren Muster folgen und für den Mitarbeiter dadurch verwertbar und nachvollziehbar sein. Das Gegenteil wäre Willkür. Dieses Vorgehen bildet die Basis des Vertrauens, das in einen Prozess mündet, wie Abb. 7-2 zeigt. Dabei sollte der Vorgesetzte

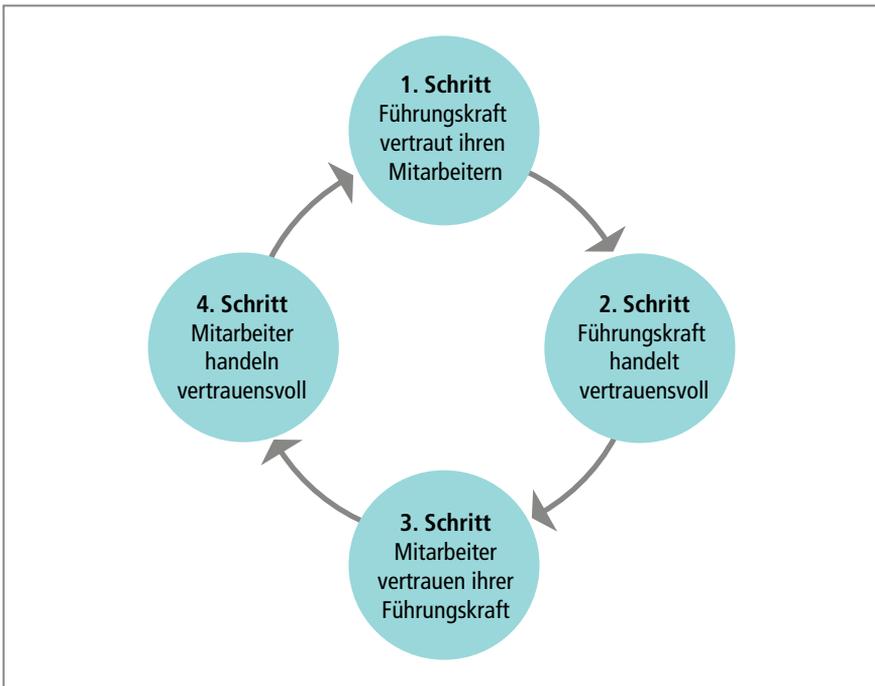


Abb. 7-2 Der Prozesskreis der Vertrauensbildung