

## FÜHRUNG: ÄNGSTLICHE VORGESETZTE ...

### ... **haben ängstliche Mitarbeiter:**

Offene Auseinandersetzungen finden selten statt, Kritik äußert sich subtil und kaum konstruktiv. Gerüchte und Intrigen sind an der Tagesordnung.

### ... **sorgen für ängstliche Organisationen:**

Der Freiraum des Einzelnen ist gering; Verhalten ist bis ins Detail geregelt, es existieren jede Menge Vorschriften und Verbote.

### ... **bewahren den Status quo:**

Erlaubt ist, was sich in der Vergangenheit bewährt hat; Experimente sind tabu, Mut und Kreativität nicht gefragt, Projekte mit ungewissem Ausgang chancenlos.

### ... **wissen immer, was richtig und falsch ist:**

Zweifel sind gefährlich, Sicherheit und Unfehlbarkeit das Ziel. Brainstormings sind nicht gefragt, am Ende jeder Diskussion muss es die Lösung geben, die dem Chef gefällt.

### ... **arbeiten selten mit klar formulierten Zielen:**

Die Meßbarkeit und Überprüfbarkeit von Entscheidungen birgt Gefahren. Sicherer ist eine diffuse Erwartungshaltung, die sich im Ernstfall gegen den Mitarbeiter richtet: Er hätte es wissen müssen; das macht die Suche nach Schuldigen leicht, wenn etwas danebengeht.

### ... **scheuen jeden Kontakt:**

Die Hintergründe von Entscheidungen bleiben verborgen; unbequeme Antworten werden verweigert, unpopuläre Aufgaben delegiert. Notwendige Veränderungen übernehmen Trainer und Berater.

### ... **sind unberechenbar:**

Harmonie ist das Ziel, plötzliche Aggression der Normalfall. Bei Schwierigkeiten wird stets nach Schuldigen gesucht, Fehler werden bestraft.

### ... **kennen sich in jedem Gebiet aus:**

Wissenslücken beschädigen das eigene Image und müssen deshalb kaschiert werden. Know-how ist überlebenswichtig, Intellektualität das Ziel.

### ... **sind Einzelgänger:**

Die Furcht vor Enttäuschung oder Enttarnung der eigenen Unsicherheit sorgt für Abgrenzung. Auch der vermeintliche Partylöwe ist oft ein Autist: Vertrauen und Offenheit sind tabu, Beziehungen immer nur Mittel zum Zweck.

Quelle: mm 4/2000