



Neue Konsequenz in der Führung „Wer nicht hören will...

Oktober 2024

... muss fühlen!“ So lautet ein alt bekanntes Sprichwort. Es soll zum Ausdruck bringen, dass jemand, der einen Ratschlag missachtet oder nicht auf eine Ermahnung hört, die Konsequenzen seines Handelns zu spüren bekommen wird. Manchmal leidvoll oder schmerzhaft. Dies war und ist häufig immer noch Teil der Kindererziehung.

Doch auch in anderen Lebensbereichen wie beispielsweise am Arbeitsplatz ist dieses Motto präsent, wenn auch nicht immer explizit. In den letzten Monaten haben sich in vielen Unternehmen die Fälle ausgesprochener Abmahnungen stark gehäuft. Dies traf die jeweiligen Mitarbeiter meist überraschend und meist schwer. Denn dieses Mittel der Führung war lange Zeit nicht nur nicht mehr angewandt worden. Es war von vielen sogar bereits als „Methode der 60er Jahre“ gedanklich aus dem Werkzeug-Repertoire für Führungskräfte gestrichen worden. In den letzten fünf Jahren, die u. a. durch die Corona-Maßnahmen und den darauffolgenden grassierenden Fachkräftemangel geprägt waren, trauten sich viele Führungskräfte nicht mehr, ihre Mitarbeiter bei Pflichtverletzungen mit Abmahnungen wieder auf den Pfad der Pflichterfüllung und der „Unternehmenstugenden“ zurückzuführen. Mit der seit etwa einem Jahr fortdauernden wirtschaftlichen Stagnation in Deutschland gerieten aber viele Unternehmen in wirtschaftliche Schwierigkeiten und denken mittlerweile ernsthaft über Arbeitsplatzabbau nach. Die aktuelle Diskussion bei Volkswagen ist hierzu nur eines von vielen Beispielen. Dementsprechend greifen auch wieder mehr Führungskräfte zur Abmahnung als Mittel zur Korrektur des Mitarbeiterverhaltens, auch wenn bei etlichen Mitarbeitern dadurch verstärkt die Frage aufgetreten ist, ob dies überhaupt noch zeitgemäß ist.

Was hat zu dieser Entwicklung geführt? Zum einen hat vielleicht der in vielen Fällen schon als „Hätscheln“ zu bezeichnende Umgang von Führungskräften mit den Mitarbeitern dazu geführt, dass sich Letztere vieles erlaubt haben, was Führungskräfte üblicherweise nicht dulden würden und sollten. Nur die Angst vor weiterem Verlust von Personal hat viele Leader davon abgehalten, zu Abmahnungen zu greifen. Zum anderen mag aber die derzeit bei Führungskräften vermehrt zu spürende Neigung zur aktiven Sanktionierung von Fehlverhalten dem momentanen wirtschaftlichen Druck geschuldet sein. Der Zwang, Ergebnisse liefern und Veränderungen „durchpeitschen“ zu müssen, ist oft stärker als die Angst vor dem Verlust eines Mitarbeiters. Einige Mitarbeiter haben in den vielen Jahren der wirtschaftlichen Prosperität auch darin übertrieben, sich von den Weisungen der Führungskraft oder den im Unternehmen geltenden Regeln zu entfernen. Hierzu hat oft auch ein falsches Verständnis von agiler Führung beigetragen. Die Führungskräfte haben auf der anderen Seite sehr schnell eine größere Bereitschaft dafür entwickelt, Mitarbeiter zu disziplinieren und als Mittel hierfür eben auch Abmahnungen zu verwenden.

Aber warum wirken Abmahnungen so bedrohlich? Eine Abmahnung ist zweifellos eine harte Maßnahme. Sie kann im Gegensatz zur reinen Ermahnung der Wegbereiter einer nahenden Kündigung sein. Häufen sich bei einem Mitarbeiter die Abmahnungen zum selben Inhalt, so wird damit eine reguläre Kündigung möglich. Eine Abmahnung ist im berechtigten Fall ein Teil der Führungsaufgabe, der dazu dient, mit arbeitsvertraglichen Verfehlungen von Mitarbeitern so umzugehen, dass der Arbeitnehmer die Reaktion des Arbeitgebers auf dieses Fehlverhalten hin nachvollziehen kann. So die Juristen. Eine Abmahnung ist ein Hinweis des Arbeitgebers darauf, dass der Mitarbeiter an einer bestimmten Stelle seine Pflichten verletzt oder bestimmte Regeln nicht eingehalten hat und dieses Verhalten korrigieren und zukünftig vermeiden soll. Sie ist auch ein klarer Hinweis darauf, dass der Arbeitgeber nicht an einer Kündigung, sondern an einer Fortführung des Arbeitsverhältnisses interessiert ist. Die Abmahnung soll also dem Mitarbeiter signalisieren, dass der Arbeitgeber eine Anpassung des Verhaltens fordert, um das Arbeitsverhältnis weiter fortführen zu können.

Führen ist eine schwierige Aufgabe. Zur Führungsaufgabe zählen auch solch unangenehme Dinge wie das Sanktionieren von unangemessenem Mitarbeiterverhalten. Wer aber solche für ein Unternehmen wichtige Maßnahmen nicht umsetzen will, sollte über die Übernahme einer Führungsaufgabe ernsthaft nachdenken. Denn Führen ist nichts für reine Schönwetterpiloten, schon gar nicht in wirtschaftlich schwierigen Zeiten. Und das Aussprechen einer Abmahnung ist in der Regel unangenehm.