

## *Kulturförderung*

Ein Chef ist Vorbild! Und zwar so ziemlich in allen Belangen. Darum muss man ja auch mit gutem Beispiel vorangehen: sicheres und überzeugendes Auftreten, engagiert und einsatzbereit anytime, diszipliniert sowieso. Zudem viel Output, viel Innovation, aber bitte fehlerfrei! Nun aber mal ganz ehrlich: Das mit der Unfehlbarkeit glauben die Leute selbst dem Papst seit Generationen nicht mehr. – Sie etwa schon?

### **Gut gemeint mit Nebenwirkungen**

Es gibt sie, die Führungskräfte, die ihr Image als Super-Woman oder Mister Perfect recht glaubwürdig aufbauen und pflegen. Die Ursache muss nicht mal zwingend ein Ego-Trip sein. Oft geschieht das in guter Absicht: für das Team, für die Firma, für ein gutes Betriebsergebnis. Bei Karriere orientierten Mitarbeitenden mag das sogar Eindruck machen, die anderen arrangieren sich damit, so gut es geht. Aber was passiert da genau, abgesehen von regem Treiben und unnötiger Hektik?

### **Die Vorbildrolle wirkt auch implizit**

Egal was Sie als Führungsperson tun oder lassen. Sie senden damit Signale aus, und die meisten davon werden wahrgenommen. Manchmal werden diese richtig interpretiert, manchmal auch nicht. Und was da auf der unbewussten Ebene läuft, wirkt nicht etwa weniger:

- Wenn Sie beispielsweise am Wochenende geschäftliche Mails an Ihre Team-Mitglieder versenden, kann das unterschiedlich interpretiert werden: Am Wochenende ausruhen ist für Weicheier und schlecht für die Karriere. Oder es entsteht möglicherweise der Eindruck, Sie würden auch gleich am Wochenende eine Antwort erwarten. Auch dann, wenn in irgendwelchen Richtlinien der Firma genau das Gegenteil festgehalten ist.
- Auch Vorgesetzte tun gut daran, Fehler einzugestehen. Die Chance, dass davon etwas durchsickert ist gross. Und wenn das Vertuschen nicht gelingt, wird's erst recht peinlich. Schlimmer noch: Wenn die Mitarbeitenden ebenfalls versuchen, Fehler unter den Teppich zu kehren, kann das schwere Folgen haben, anstatt dass frühzeitig und gemeinsam nach Lösungen gesucht wird.
- Fehler gehören sanktioniert. Darüber können Sie sich Gedanken machen, wenn Fehler absichtlich gemacht werden. Aber wo gehobelt wird, fallen Späne. Innovativ kann nur sein, wer ab und zu mal was ausprobiert. Mit der Vollkasko-Mentalität kommt man da nicht weit.
- Unvorbereitet an einer Sitzung oder Präsentation zu erscheinen ist ein No-Go, egal ob als Führungskraft oder als Mitarbeitende. Es kann vorkommen, dass die Zeit für die Vorbereitung nicht reicht. Aber es kann nicht die Lösung sein, noch mehr Zeit – nämlich die von allen Beteiligten – zu vergeuden. Für eine Terminverschiebung ernten Sie mehr Verständnis als für eine respektlose Alibi-Übung.

Was auf Ihrer Webseite oder im Leitbild steht, ist bedeutungslos, wenn es im Alltag nicht stattfindet. Dinge wie eine Betriebskultur entwickeln sich erst, wenn sie (vor)gelebt werden.