

Zahlreichen Rückmeldungen aus Teamentwicklungsprozessen, Mitarbeiter-Trainings und Beurteilungen von unten nach oben ist zu entnehmen, dass das „Führen per Appell“ nach wie vor stark verbreitet ist. Gemeint ist damit die Aufforderung an den Mitarbeiter, sich einer Sache anzunehmen, ohne sich zu vergewissern, ob hierfür die erforderlichen Voraussetzungen vorliegen.

„Kümmern Sie sich bitte darum“, „Erledigen Sie das bitte“ oder „Machen Sie sich doch bitte einmal Gedanken über ...“, sind in diesem Zusammenhang typische Formulierungen, die vermehrt vorkommen. Charakteristisch für das „Führen per Appell“ ist also das allgemeine unspezifische Vermitteln eines Auftrags und das Nicht-Klären, ob und inwieweit der Mitarbeiter die Qualifikation für diese Aufgabenerfüllung mitbringt, ein gleiches Vorverständnis besitzt und über eine gleiche Ziel- und Anspruchshaltung hinsichtlich der Aufgabenverfolgung verfügt.

Betrachten wir zu diesem Phänomen die positive Seite der Medaille, so ist sicherlich das in den Mitarbeiter gesetzte Vertrauen und das Setzen auf Selbstständigkeit und Eigeninitiative bemerkenswert. Mit der Kehrseite zeigen sich dagegen deutliche Abstriche in der Verwertbarkeit von Arbeitsergebnissen sowie durch entstehende Unzufriedenheit und Enttäuschungen. Reaktionen sind dann nicht selten Kommentare wie: „So etwas kann man doch wohl erwarten“, „Der hat sich keine Mühe gemacht“ oder „Der hat nicht vernünftig nachgedacht“. Auf sich als Führungskraft guckt der Vorgesetzte zumeist nicht bzw. nicht so ohne Weiteres. In der neutralen Betrachtung der wichtigsten Gründe solcher Missverständnisse oder Versäumnisse, ergibt sich oft ein ganz anderes Bild. Hier sehen die meisten Autoren die Führungskräfte in der Hauptverantwortung, beispielsweise dadurch, dass

- die Führungskraft für sich noch nicht hinreichend im Detail oder noch nicht abschließend geklärt hat, was mit dem Auftrag gemeint und beabsichtigt ist
- sich die Führungskraft nicht die Mühe macht, es vielleicht sogar als lästig empfindet, dem Mitarbeiter im Detail zu erläutern, was Hintergrund, Ziel, Inhalt und Anspruch des Auftrags sind und stattdessen durch die Hoffnung geleitet wird, dass der Mitarbeiter ein gleiches Verständnis mit gleichen Ansprüchen zu der Aufgabenstellung entwickelt
- die Führungskraft nicht hinreichend prüft und abwägt, ob und inwieweit der Mitarbeiter über die nötige Basisqualifikation bzw. über die erforderliche Vorkenntnis verfügt und auf die Aufgabenstellung angemessen vorbereitet ist.

Haben Sie sich wiedererkannt? Ja? Dann befinden Sie sich in bester Gesellschaft. Der größte Teil der Führungskräfte investiert nämlich 0–2 % der Arbeitszeit in Einweisungs-, Einarbeitungs- oder Delegationstätigkeiten. Die im Umgang mit Geschäftspartnern wichtig erachtete Funktion der Auftragsklärung hat sich in hierarchisch geprägten Beziehungen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern offensichtlich noch nicht durchgesetzt.