Roman Braun • Helmut Gawlas • Fritz Maywald

Führen ohne Drama

Die 8 größten Führungsirrtümer gelöst durch **Trinergy®-Strategien**

Linde international

Braun/Gawlas/Maywald

■

Führen ohne Drama

Roman Braun ■ Helmut Gawlas ■
Fritz Maywald

Führen ohne Drama

Die 8 größten Führungsirrtümer
gelöst durch Trinergy ®–Strategien

Linde
international

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.ddb.de abrufbar.

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die Rechte der Verbreitung, der Vervielfältigung, der Übersetzung, des Nachdrucks und die Wiedergabe auf fotomechanischem oder ähnlichem Wege, durch Fotokopie, Mikrofilm oder andere elektronische Verfahren sowie der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, dem Verlag vorbehalten.

ISBN 3-7093-0085-1

Es wird darauf verwiesen, dass alle Angaben in diesem Buch trotz sorgfältiger Bearbeitung ohne Gewähr erfolgen und eine Haftung der Autoren oder des Verlages ausgeschlossen ist.

Trinergy® ist eine eingetragene Wortmarke von Roman Braun.

Kontakt: Trinergy International, Linzer Straße 77, A-1140 Wien, Österreich.
Tel.: (+43)1 985 10 60, Homepage: www.trinergy.at

Umschlag: AG MEDIA GmbH
Grafik: Fritz Maywald

LINDE VERLAG WIEN Ges.m.b.H., Wien 2005
1210 Wien, Scheydgasse 24, Tel.: +43/1/24 630
www.lindeverlag.at

Druck: Hans Jentzsch & Co. GmbH., 1210 Wien, Scheydgasse 31

Inhalt

1. Einleitung 7

2. Die acht grössten Führungsirrtümer 11
   - Irrtum Nr. 1: Autorität ist Autoritär 11
   - Irrtum Nr. 2: Funktionen sind zu fixieren 14
   - Irrtum Nr. 3: Motivation ist alles 18
   - Irrtum Nr. 4: Kontrolle schafft Vertrauen 23
   - irrtum Nr. 5: Vorbilder sind zum Nachahmen da 26
   - irrtum Nr. 6: Differenziert ist differenziert genug 29
   - Irrtum Nr. 7: Ziele bestimmen die Zukunft 34
   - Irrtum Nr. 8: Ich brauche eine Vision 38
   - Zusammenfassung 42

3. Evolutionieren – Manager machen Mehrwert-Möglichkeiten 44
   - Die drei Dimensionen des Führens 47
   - Der Führungskreislauf 52
   - Führungssysteme 63
   - Zusammenfassung 70

4. Transformieren – Wie Chefs Dramen meistern 72
   - Die Basis aller Konflikte 73
   - Der Kreislauf der Kommunikation 76
   - Die Drama-Dynamik 81
   - Drama-Rollen – die Schattenseite der Primärenergien 90
   - Die Lösung ist Ordnung 93
   - Die Lösungs-Strategie 96
   - Zusammenfassung 100

5. Mehrwert-Möglichkeiten schaffen – Drama-Transformation im Chef-Alltag 114
   - Wenn Chefs miteinander reden 115
   - Bloss kein Drama machen 119
   - Ich sag es dem Chef! 124
   - Ach ich armes Schwein! 129

Muss ich Ihnen das wirklich erklären? ... 134
Bin ich nicht toll? ... 138
Zusammenfassung ... 142

6. Böse sein – Von Rügen, Befehlen und schlechten Nachrichten ... 143
Nicht gegensteuern – BEAMen ... 144
Schlechte Nachrichten? Scotty: BEAMen ... 146
Aufträge, die keiner mag ... 149
Fehler rügen, um bessere zu machen ... 152
Zusammenfassung ... 156

7. Human sein – die vollständigen Botschaften ... 157
Super-Dank mit Verstand ... 160
Feedback – die Entwicklungs-Chance ... 163
Auch Chefs sollten bitten können ... 166
Zusammenfassung ... 169

8. Den Clan lenken – wie Chefs Gruppen führen ... 172
Psychodynamik ... 175
Rangdynamik ... 183
Systemdynamik ... 192
Zusammenfassung ... 201

9. Lernen von den Besten ... 206
Niccoló Macchiavelli ... 207
Alexander der Große ... 211
Das Hagakure, der Weg des Samurai ... 214
Carl von Clausewitz ... 217
Sunzu ... 220
Jack Welch ... 223
Peter Drucker ... 226
Bill Gates ... 228
Zusammenfassung ... 231

10. Auf den Weg ... 236

Anhang ... 237
Danksagungen ... 237
Literaturliste ... 238
Personen- und Sachregister ... 240
Kontakt ... 243

1 EINLEITUNG

Vier Fragen an eine Führungskraft

DIE MITARBEITER

Wenn die Oberen bei ihrer
Regierungsausübung die Gefühle
ihrer Untergebenen zur Kenntnis nehmen,
dann wird Ordnung herrschen.
Mo-Ti

Sylvia ist auf Urlaub. Als begeisterte Taucherin ist sie auf einer kleinen Insel, die gerade Platz für ein Hotel und etliche Bungalows hat. Das Hotel ist ein Spitzenhotel und hat viele Mitarbeiter, die für das Wohl der Gäste sorgen. Da es für die vielen Mitarbeiter keinen Platz auf dieser kleinen Insel gibt, wohnen sie alle auf einer anderen Insel, die man von der Hotelinsel gerade noch sehen kann. Von dieser Insel fahren sie täglich mit dem Schiff zur Arbeit. Es geht allen gut auf ihrer Insel, eigentlich könnten sie auch von den Früchten und dem Gemüse leben, das auf dieser Insel wächst, sogar Schweine und Hühner gibt es und frisches Wasser. Aber sie arbeiten gerne auf der Hotelinsel, denn sie freuen sich über die Abwechslung und den Kontakt mit den Fremden. Manchmal gibt es trotzdem Ärger – erst gestern musste Peter, der Manager des Hotels, den Gärtner Bruno lautstark zurechtweisen, der abgefallene Blätter nicht ordentlich entfernt hatte.

Am Morgen des dritten Tages, als Sylvia wieder einmal beim Frühstück sitzt, ist alles anders als sonst: Das Frühstück wird vom Hotelmanager und den anderen Managern serviert, es dauert daher viel länger als am Tag vorher, und meist werden Speisen gebracht, die gar nicht bestellt worden sind. Das ist allerdings egal, denn alle Speisen wurden auch von den Managern gekocht und schmecken dementsprechend schlecht. Sogar der Orangensaft ist weder frisch gepresst noch eingekühlt. Die Gäste beschweren sich natürlich darüber, einige drohen sogar mit der Abreise.

Peter ist verzweifelt: Das Meer ist ruhig, die Insel, auf der die Mitarbeiter leben, ist auch noch da, das kann er deutlich sehen. Er lässt sich mit dem Boot des Hotels hinüberfahren und findet dort eine große Versammlung der Ältesten vor, die mit besorgten Gesichtern im Kreis sitzen. Er fragt den Inselältesten: „Was ist passiert? Und warum seid ihr nicht zur Arbeit gekommen?“ Hugo, der Inselälteste, antwortet: „Wir sind in großer Sorge und haben diesen Ältestenrat einberufen, um darüber zu beraten. Bruno, dein Gärtner, hat uns berichtet, dass du dich ganz eigenartig benimmst und offensichtlich von Dämonen besessen oder schwer krank bist. Wir wollen dir helfen – deswegen beratschlagen wir. Das ist viel wichtiger, als zur Arbeit zu fahren.“

Peter muss all seine Überredungskunst aufwenden, um die Ältesten davon zu überzeugen, dass er weder krank noch besessen ist. Schließlich gelingt ihm das sogar, denn er kennt die Ältesten schon lange, aber erst muss er mit dem ganzen Ältestenrat und besonders mit Bruno eine Pfeife rauchen. Der legt ihm sogar die Hand auf die Stirn, um ganz sicher zu gehen, dass es Peter gut geht.

Schließlich fahren alle gemeinsam auf die Hotelinsel zurück, und auch für die Gäste ist in kurzer Zeit alles in Ordnung.

Frage 1: Stellen Sie sich vor, Ihre Angestellten arbeiten nicht, um den Lebensunterhalt zu verdienen, sondern weil es ihnen Spaß macht. Wie viele Ihrer Mitarbeiter wären morgen trotzdem an ihrem Arbeitsplatz?

Frage 2: Wären Sie selbst überhaupt da?

Die Führungskraft

Wer sich darauf versteht, jene Menschen,
die er in den Dienst nimmt,
durch ihr eigenes Handeln zu ansehen zu bringen,
in dem finden sie ihre Freude.
Hsün-Tsu

Die Technik AG hat heuer beschlossen, das jährliche Meeting des Topmanagements auf eine andere Art abzuhalten als jedes Jahr. Die Manager werden nicht in ein Luxushotel, sondern in eine Garage am Rande der

Stadt eingeladen, wo sie pünktlich, aber etwas verunsichert zusammentreffen. Was mag dem CEO und seinen Beratern denn da wieder eingefallen sein? Ratlos stehen sie herum, denn da gibt es weder Tische noch Sessel, sondern nur einen Autobus.

Erleichterung: Der zuletzt angekommene Manfred, Chef der Finanzabteilung, hat ein Memo des CEO mitgebracht. Alle drängen darauf, dass er es vorliest – was er auch tut:

„Liebe Management-Kollegen! Ich habe beschlossen, dass das diesjährige Meeting der Generaldirektion außerhalb der Stadt stattfindet. Dieses Meeting ist – wie Sie wissen – sehr wichtig für die Festlegung der strategischen Ausrichtung unseres Unternehmens im nächsten Jahr. Sie sind unsere Top-Manager, es sollte für Sie eigentlich kein Problem bedeuten, herauszufinden, wo unser Meeting stattfindet. Es ist äußerst wichtig, dass Sie alle spätestens um 17:00 vor Ort sind, um Ihren Beitrag zu den anstehenden Entscheidungen – die natürlich auch Ihren Arbeitsplatz betreffen – zu leisten. Ein Bus steht für Sie bereit. Mit kollegialen Grüßen – der CEO."

Eine schöne Bescherung! Es ist schon 16:00, also an der Zeit, wegzufahren. Der Bus ist da, und drei von ihnen haben sogar einen Führerschein, der sie berechtigt, ihn zu fahren. Aber wohin? Paul weiß, dass der CEO unlängst mit einem Mitarbeiter gesprochen hat, der ihm ein Hotel im Süden der Stadt empfohlen hat. Aber welches? Monika kennt einige der Hotels rund um die Stadt, hat aber keine Ahnung, wie man hinkommt. Sogar einen erfahrenen Mechaniker hätte man in der Gruppe: Manuel ist Chef des technischen Services und hat – vor vielen Jahren – in der größten Busfabrik des Landes gearbeitet. Und Maria hat – ordentlich wie immer – eine genaue Straßenkarte der Umgebung dabei. Aber was nützt das, wenn keiner weiß, wohin? Aber Martin war dabei, wie sich der CEO letzte Woche ein Stück des Weges zu diesem Hotel hat erklären lassen. Aber zu welchem? Da jeder von ihnen nur ein kleines Stück der notwendigen Information besitzt, schweigen alle lieber.

Nachdem schweigend und ratlos eine Viertelstunde vergangen ist, gibt sich Hubert einen Ruck, öffnet die Tür des bereitstehenden Autobusses, setzt sich ans Steuer und bedeutet den Kolleginnen und Kollegen, einzusteigen, was diese auch machen. Er startet den Bus und fährt aus der Garage. Alle seine Mitfahrer sehen einander noch ratloser an. Wo wird Hubert wohl hinfahren?

Am Ende der Garagenausfahrt angelangt, hält Hubert den Bus an, dreht sich um und sagt: „Wer von euch hat eine Information darüber, wie ich weiterfahren soll? Norden oder Süden?“ Sofort sagt Paul: „Auf jeden Fall nach Süden, der Chef hat nach einem Hotel im Süden gesucht!“, und Maria bringt ihm die Straßenkarte nach vorn. Da meldet sich auch Monika: „Auf der Karte sind sicher einige Hotels eingezeichnet, die ich kenne!“ Darauf sagt Martin: „Kurz bevor wir zu dem Hotel kommen, muss ein Fluss sein, das habe ich gehört!“

Hubert fährt weiter, nach Süden … und in 20 Minuten haben alle Manager den Platz des diesjährigen Meetings pünktlich erreicht.

Frage 3: Wäre die Gruppe ans Ziel gekommen, wenn Hubert nicht mit dem Bus aus der Garage gefahren wäre?

Frage 4: Wäre die Gruppe ans Ziel gekommen, wenn Hubert nicht seine Mitfahrer gefragt, sondern einfach weitergefahren wäre?

2 DIE ACHT GRÖSSTEN FÜHRUNGSIRRTÜMER

Irren Sie – aber richtig! Irren statt Dramatisieren.

Der Meister redet nicht, er handelt.
Wenn sein Werk getan ist,
sagt das Volk: „Unglaublich:
Wir haben es ganz allein vollbracht!“
Tao Te King

Richtig irren will gelernt sein. Management by Objectives, führen durch das Wort oder als Charaktersache, Charisma zeigen oder doch lieber militärisch autoritär führen? Ratsuchende Führungskräfte stehen angesichts der Vielfalt von Führungskonzepten vor der Qual der Wahl. Hat man sich für eine Theorie entschieden, entsteht rasch der Eindruck, die Theorie würde den Chef führen und nicht der Chef durch die Theorie. Ist es also doch besser, nur der Intuition zu folgen? Die besten Führungskräfte – CEOs, Clanchefs, Staatslenker, Eltern und die großen Denker und Manager aller Zeiten legten für uns den Kern exzellenten Führens frei. Die Quintessenz: Keiner dieser Großen verschwor sich einer Theorie, doch sie verwarfen auch keine. Der erfolgreichste Ansatz scheint zu sein: „Lerne aus den eigenen Erfahrungen und dem Wissen anderer, schaffe dir so viel Handlungsoptionen wie möglich und nütze sie zum richtigen Zeitpunkt.“ Begeben wir uns auf die Reise ins Land der Führungstheorien und der größten Irrtümer. Wenn Sie es sich als Chef leicht machen wollen, ohne Drama zu führen, nützen Sie die Erkenntnisse und irren Sie – aber richtig!

Irrtum Nr. 1: Autorität ist autoritär

Befehlen Sie und schaffen Sie Spielraum

Militärische Führung. Die Boston Consulting Group, ein weltweit anerkanntes Strategie-Institut, gab im Jahr 2001 das Buch „Strategie denken“ he-

raus, in dem der preußische Generalmajor und Militärtheoretiker Carl von Clausewitz (1780 bis 1831) mit seinen Thesen umfangreich zitiert wird. Unter anderem werden darin die von ihm beschriebenen Führungsstärken (Ehre, Kühnheit und Ausdauer) herausgearbeitet. Militärisch autoritäre Führung hat trotz moderner Management-Theorien offensichtlich nach wie vor Bedeutung. Seit es kriegerische Auseinandersetzungen gibt, denken Menschen darüber nach, wie sie ihre eigenen Krieger lenken können, um zu siegen. Militärische Führung wurde anhand der kriegerischen Erfahrungen über die Jahrhunderte durch Militär-Strategen perfektioniert. Die Leitlinien sind:

- Der Führer hat alle Informationen.
- Der Führer gibt Aufträge und trägt die volle Verantwortung.
- Die Krieger sind bedingungslos gehorsam.
- Der Führer ist gerecht und streng.

Befehlen kann nur einer. Militärische Führung wurde für Krisen entwickelt. Eine militärische Einheit überlebt, wenn der Chef alle Informationen hat und Befehle erteilt, die von seinen Soldaten unmittelbar und präzise ausgeführt werden. Für Fragen oder Diskussionen über Ideen und Aufgabenverteilung ist keine Zeit. Diese Art des Führens hat auch heute dort Gültigkeit, wo Krisen zu meistern sind. Dann gilt der Grundsatz: Die beste Entscheidung ist eine rasche Entscheidung. Alles, was diesem Grundsatz zuwider läuft, bringt das Vorhaben und die Menschen in Gefahr. Bei einem Großbrand hat ein Mensch das Kommando; Motivation der Mitarbeiter, Mitbestimmung, andere Meinungen oder Selbstverwirklichung sind da kein Thema. Das hat vielleicht später Raum, zunächst ist aber die Krise zu bewältigen.

Unternehmen im Krieg. Doch Unternehmen stehen nicht im Krieg, auch wenn häufig Kriegsvokabular benutzt wird. Dennoch folgen Führungskräfte diesem Konzept nach wie vor, mit dem Wunsch, ihre Autorität zu erhalten. Die Theorie dahinter ist: „Die Mitarbeiter müssen wissen, wer der Chef ist, daher muss ich Stärke zeigen – ich kann mir doch von meinen Leuten nichts anschaffen lassen."

Klaus, der Inhaber einer Bäckerei wird von einem seiner zwölf Mitarbeiter angesprochen:

„Chef, ich hab da eine Idee: Der Food&Beverage-Chef des Hotels im Nachbarort ist mit der Qualität der Backwaren, die er einkauft,

nicht zufrieden. Wir könnten ihn beliefern, wenn wir eine Hilfskraft dazunehmen. Was halten Sie davon?“

Klaus schüttelt den Kopf: „Vergessen Sie das, so was kommt bei mir nicht in Frage.“ Ein paar Wochen später verkündet er den Mitarbeitern, er habe beschlossen, eine Hilfskraft einzustellen und einen weiteren Ofen zu erwerben: „Dank meiner Initiative ist es gelungen, einige Hotels in der Region als Kunden zu gewinnen. Ihr seht: Ich schau drauf, dass eure Arbeitsplätze gesichert bleiben.“

Fürs Vaterland. Wenn man zu wenig eigene Ideen hat, kann man sich immer noch die Ideen der Mitarbeiter an die eigenen Fahnen heften. Mit der Devise, als Chef bloß niemanden hochkommen zu lassen, wird Klaus von seinen Leuten bald mehr ver- als geachtet. Die Motivation der Soldaten im Krieg ist die Verteidigung der Familie und von Grund und Boden. Motivation und Eigeninitiative sind daher in kriegerischen Auseinandersetzungen kein Führungsthema. Im Frieden wird das Motto: „Nur der Chef sagt, wo es lang geht“, zur Führungskatastrophe. Eigentlich hätte Klaus seinem Mitarbeiter für die Idee danken sollen, aber dazu hat ihm offensichtlich der Mut gefehlt. Lesen Sie in Kapitel 7, wie Chefs danken. Unbedankt wird sich der Mitarbeiter künftig hüten, dem Chef seine Ideen zu erzählen, und breitet seine Unzufriedenheit über seine Kollegen aus. Damit hat Klaus den Handlungsspielraum seines Unternehmens mit einem unbedachten Satz nachhaltig reduziert.

Autorität ist nicht autoritär. Manche Führungskräfte glauben, sich Autorität zu erwerben, indem sie den einzig befehlenden Kriegsherrn mimen. Die Angst dahinter ist: Mitarbeiter könnten groß werden, indem sie selbständig eigene Ideen entwickeln und vielleicht sogar erfolgreicher sind als der Chef. Das Missverständnis dabei ist die Verwechslung von „autoritär“ und „Autorität“: Autoritäres Führen reduziert die Zahl möglicher Handlungsoptionen (der engagierte Mitarbeiter des Bäckermeisters wird sich in Zukunft Vorschläge verkneifen). Autorität ordnet an, um die eigenen Handlungsoptionen und die der Mitarbeiter zu vermehren. Eine Führungsautorität hat im Krieg nicht das Ziel, zu zeigen, dass sie Recht hat; ihr Ziel ist, den Handlungsspielraum der Truppe zu erhalten oder zu vergrößern. Um eine Autorität zu sein, sollten Sie sich daher folgende Fragen stellen:

- Braucht die Situation meinen Auftrag (oder können das die Mitarbeiter alleine entscheiden)?

- Erweitere ich mit dem Auftrag meinen Handlungsspielraum?
- Erweitere ich mit dem Auftrag den Handlungsspielraum meiner Mitarbeiter?

Wenn Sie nur Aufträge erteilen, wenn Sie die drei Fragen mit JA beantworten, werden Sie in den Augen Ihrer Mitarbeiter zur Autorität.

Es hat die ganze Nacht wie aus Kübeln geschüttet. Am Morgen sind Teile des Campingplatzes überschwemmt. Ein Parkwächter hält mit seinem Auto an und fordert die Camper auf, den Platz rasch zu räumen: „In spätestens zwei Stunden ist das ganze Areal überschwemmt. Schaut, dass ihr wegkommt!"

Gerda, eine Mutter von drei Kindern, übernimmt das Regiment: „Kinder, kommt rasch her! Anna, du räumst das Geschirr in den Wohnwagen. Herman und Herta, ihr beide lasst die Luft aus dem Boot und verstaut es im Kofferraum. Und wir beide, lieber Mann, bauen das Vorzelt ab und verstauen die Gartenmöbel. Und dann nichts wie weg hier."

Effekt. Die Familie weiß, was zu tun ist, hat rasch gepackt und die Flucht ergriffen. Wenn rasches Handeln Schaden abwenden soll, muss jemand das Kommando übernehmen und eindeutige Aufträge erteilen. Gerdas Ziel war nicht, den Chef zu markieren, sondern dass die Familie mit ihrem Hab und Gut in Sicherheit kommt, um den Urlaub anderswo fortsetzen zu können. Das haben die anderen rasch erkannt und dadurch Gerdas Autorität akzeptiert. In Kapitel 6 erfahren Sie, wie Sie auch unangenehme Aufträge erteilen können, so dass sie akzeptiert und ohne Drama ausgeführt werden. Die Auflösung des Irrtums lautet also: Wenn Sie Befehle erteilen wollen, tun Sie es nicht autoritär, sondern als Autorität mit Chef-Kompetenz und schaffen Sie damit mehr Handlungsoptionen oder lassen Sie es bleiben!

Irrtum Nr. 2: Funktionen sind zu fixieren

Setzen Sie Regeln – und lassen Sie sie brechen

Der Mensch als Maschine. John Bond, Spitzenmanager der HSBC (Hongkong Shanghai Banking Co.) sagte in einem Interview: „Wir sind ge-

wohnt, dass die Mitarbeiter machen, was wir von ihnen erwarten. Die Vorgaben von HSBC führen zu einer Einheitlichkeit der Leistungen von Schalterangestellten und Kreditsachbearbeitern – von Filiale zu Filiale, von Land zu Land, von Jahr zu Jahr –, und diese Einheitlichkeit weckt Vertrauen." Regeln zu setzen ist Alltagsgeschäft von Managern. Frederick Winslow Taylor entwickelte Anfang des 20. Jahrhunderts die Methode der „wissenschaftlichen Betriebsführung". Taylors Ziel war, den Produktionsprozess zu beschleunigen. Er beobachtete Menschen, die eine Aufgabe effektiv und effizient erledigten, und analysierte ihr Tun im Detail. Daraus entwickelte er den optimalen Standardablauf, den die Mitarbeiter minutiös zu befolgen hatten. Im besten Fall funktionierten die Mitarbeiter exakt nach diesem Muster und lieferten in möglichst kurzer Zeit möglichst gute Ergebnisse.

Die Führungsgrundsätze lauteten:

- Nur der Chef kennt den gesamten Produktionsprozess.
- Jeder Mitarbeiter funktioniert wie eine Maschine und folgt exakt dem Ablaufplan.
- Die Funktion der „Maschine" Mensch wird laufend überwacht und bei Bedarf neu justiert.

Der Chef als Maschinenwart. Der Beginn industrieller Entwicklung prägte auch die Entwicklung von Führungsverhalten. Ingenieursdenken wurde 1:1 auf Führungsdenken übertragen. Das Ergebnis war ein Führungsstil, der die Beziehung zwischen Chef und Mitarbeiter auf die Interaktion zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer reduzierte. Motivation und Selbstbestimmung wurden nicht gesehen. Das Ergebnis:

- Das Funktionieren der Abläufe steht im Vordergrund. Weder Chef noch Mitarbeiter sind am Unternehmenserfolg und am Kunden ausgerichtet. Jeder trägt Verantwortung für die Funktion und nicht für die Zielerreichung.
- Die interne Kommunikation wird durch die Funktionen bestimmt und nicht durch den Informationsbedarf.
- Exakte Arbeitsplatzbeschreibungen lassen flexibles Reagieren auf neue Herausforderungen nicht zu.

  Ein Call-Center hatte den Auftrag übernommen, Privatadressen anzurufen und Termine für Außendienst-Mitarbeiter zu vereinbaren,

die dort eine teure und aufwändig gestaltete Buchreihe verkaufen sollten. Die Auftraggeber befürchteten, dass die Angerufenen kaum bereit wären, einen Termin zu vereinbaren, wenn sie wissen, was das Produkt ist. Testanrufer umschrieben das Produkt gefinkelt und erhielten auch Termine. Die besten Umschreibungen wurden in einem Gesprächsleitfaden zusammengefasst. Die Mitarbeiter des Call-Centers wurden geschult und angewiesen, sich exakt an den Leitfaden zu halten.

Die Telefon-Kampagne war ein herber Misserfolg. Die Kunden gaben sich mit den wenigen Informationen nicht zufrieden und fragten weiter, worum es geht. Selten reichten die im Leitfaden fixierten Argumente, um die Angerufenen zu interessieren. Dann hatten die Mitarbeiter des Call-Centers allerdings bereits ihr antrainiertes Pulver verschossen und gerieten ins Stocken. Die Kunden spürten die Unsicherheit und legten spätestens da auf.

Geregelte Realität. Beobachtbares Handeln zu kopieren ist bloß die halbe Miete. Die Testanrufer hatten auch nur vage Angaben über das Produkt gegeben. Der relevante Unterschied: sie waren sich sicher, auch vage bleiben zu können, wenn der Kunde nachhakt. Sie hatten als Testanrufer alle Freiheitsgrade, auf Fragen einzugehen. Diese Freiheit wurde den anderen genommen. Sobald die Realität mit dem Leitfaden nicht deckungsgleich war, fehlten den Anrufern die Prozessvorgaben. Sich vollständig auf die Sinnhaftigkeit des Leitfadens verlassend, fühlten sich die Mitarbeiter bald verlassen und verunsichert. Nach demselben Irrtum schicken viele Unternehmen noch immer ihre Verkäufer und Führungskräfte zum Skills-Training, um dort nach Taylorschem Muster exzellentes Verhalten zu kopieren (Gesprächsleitfaden für Verkaufsgespräche, Einwand- und Vorwandbehandlung, Mitarbeitergespräche, Feedback usw.). Diese Methode scheitert, wenn der Leitfaden zur Bibel gemacht wird, die gnadenlos heruntergebetet werden soll. Die Realität ist immer flexibler als jede Regel.

Regeln sind da, um gebrochen zu werden. Taylor hatte schon recht mit seiner Idee, Mitarbeitern, die im Rahmen einer Organisation zusammenarbeiten, präzise Teilaufgaben zu geben. Heute formulieren das Führungskräfte anhand von Arbeitsplatz- und Prozessbeschreibungen. Mitarbeiter müssen Aufgaben, Ziele, zur Verfügung stehende Ressourcen, organisatorische Strukturen sowie Entscheidungs- und Kommunikations-

wege kennen, um arbeiten zu können. Sie müssen aber auch wissen, welche Freiheiten sie haben, wie weit sie alleine segeln können, wenn der Wind der Realität sie verbläst, und wo die Regeln ihnen Grenzen setzen. Wenn Sie als Chef Ihren Mitarbeitern Aufgaben und Regeln vorgeben, bedenken Sie dabei:

- Dient die Vorgabe der Sicherheit des Unternehmens?
- Ist die Vorgabe Unterstützung für den Mitarbeiter?
- Versteht der Mitarbeiter den Sinn der Regeln, um sie gegebenenfalls auch brechen zu können?

Mündige Mitarbeiter. Wenn der Mitarbeiter weiß, wozu die Regel eingeführt wurde, kann er auch selbst entscheiden, ob die Regel in einer neuen Situation ihren Zweck noch erfüllt. Die Konsequenz, wenn die Mitarbeiter des Call-Centers den Leitfaden als Argumentationsunterstützung betrachtet hätten: Sie hätten gleich mit Situationen gerechnet, in denen sie durch den Leitfaden nicht unterstützt werden und sich vorab über Handlungsalternativen Gedanken gemacht. Denn die Freiheit, Regeln zu brechen, impliziert auch die Verantwortung über den Regelbruch. Wenn Menschen wissen, dass sie die Freiheit haben, werden sie mündig und übernehmen die Verantwortung.

Die Situation war kritisch. Werner, der Sachbearbeiter eines Speditionsunternehmens, fiel nach einer Herzattacke für einige Wochen aus. Dummerweise war Werner der Einzige, der sich mit der Logistik temperaturkritischer Güter im Unternehmen auskannte. Er hatte dieses Nischenprodukt selbst entwickelt und niemanden in die Abläufe eingeweiht. Kurt, der Abteilungsleiter, musste jemanden bestimmen, der für den Spezialisten einsprang. Kurt entschied sich für Gerhard, einen der jüngsten Mitarbeiter, weil er ihn als ehrgeizigen und hartnäckigen Menschen schätzen gelernt hatte.

Kurt durchforstete Werners Unterlagen, um die wichtigsten Abläufe zu dokumentieren. Mit Hilfe dieser Beschreibungen vereinbarte er mit Gerhard, was er zu tun habe. „Wenn Sie bemerken, dass etwas nicht diesem Ablauf entspricht, rufen Sie mich sofort an, entscheiden Sie nicht ohne mich. Mir ist wichtig, dass die Transporte weiterhin ohne Zwischenfälle und zur Zufriedenheit der Kunden laufen wie bisher.“ Wie vereinbart rief Gerhard den Abteilungsleiter an,

wenn er sich nicht zurecht fand. Doch dann kam folgende Situation: Ein Lkw wurde unterwegs defekt. Gerhard stand vor der Entscheidung zwischen der kostengünstigen, aber zeitintensiven Variante, die Reparatur abzuwarten, und der teuren, aber schnellen Variante, mit einem anderen Lkw nachzukommen und umzuladen. Kurt war nicht erreichbar. Gerhard erinnerte sich daran, worum es dem Chef ging, und wartete nicht, bis er Kurt an der Strippe hatte, sondern entschied sich für das Umladen.

Effekt. Selbst unsicher, war Gerhard dankbar über die präzisen Ablaufbeschreibungen und froh darüber, dass sein Chef in kniffligen Situationen half. Da er wusste, was seinem Chef wichtig war, konnte er auch die Verantwortung tragen, die Regel zu brechen, und Kurt war mit der Entscheidung zufrieden. Nach einigen Wochen nahm Kurt die Einschränkung zurück: Gerhard agierte bereits so selbständig, dass er Kurts Hilfe nicht mehr brauchte. Weiter in Sonderfällen anrufen zu müssen, wäre für Gerhard einschränkend gewesen. Er hatte ausreichend Erfahrung, um zu wissen, worauf zu achten ist. In Kapitel 7 erfahren Sie mehr darüber, wie Sie mit Ihren Mitarbeitern in vollständigen Botschaften kommunizieren können, so dass ihnen klar ist, worum es Ihnen geht. Wenn Sie also Regeln aufstellen, sagen Sie alles, was Ihr Mitarbeiter wissen muss, und geben Sie ihnen auch die Freiheit und das Know-how, sie zu brechen.

Irrtum Nr. 3: Motivation ist alles

Schaffen Sie den Rahmen, der Motivation nicht verhindert.

Benefit oder Zuwendung. Von 1927 bis 1932 untersuchte Elton Mayo, Professor der Harvard Business School, in der Hawthorne Fabrik der Western Electric Company in Cicero, Illinois, im Rahmen eines Forschungsprojektes die Einflüsse des Arbeitsplatzes auf die Leistung der Mitarbeiter. Als im Lauf des Projektes die Leistung der Mitarbeiter stieg, obwohl die Arbeitsplatzsituation verschlechtert wurde, war rasch klar, dass nicht die Arbeitsbedingungen den größeren Einfluss auf die Leistung der Mitarbei-

ter hatten, sondern die Zuwendung und das Interesse der Forschungsleiter am Befinden der Mitarbeiter. Trotz dieser frühen Erkenntnis werden heute noch Benefits für die Mitarbeiter weiterhin als Motivator gesehen.

Zuckerbrot oder Peitsche. Manager, die Führen als technische Wissenschaft sahen, stießen bald an Grenzen, die sie sich nicht erklären konnten. Manche Mitarbeiter erfüllten die Erwartungen; und wenn sie es mal nicht taten und ihnen das vorgehalten wurde, funktionierten sie rasch wieder. Andere funktionierten nicht so: Sie verbesserten trotz Drohungen ihre Ergebnisse nicht wesentlich oder hatten mal einen guten und mal einen schlechten Tag. Erklärungsmodelle mussten her, die Psychologie trat auf den Plan. Ab den 20er Jahren boomte die Motivationsforschung. Die Grundfrage kam nach wie vor aus der technischen Ecke: Welchen Knopf muss ich bei Menschen drücken, damit sie ausreichend motiviert sind? Das erste Forschungsergebnis war das Konzept von Belohnung und Bestrafung. Anfangs noch uneins, was der wirksamere Knopf sei, erkannten die Forscher bald, dass manche Menschen eher auf Belohnung ansprechen und andere auf Bestrafung. Doch auch mit diesem Konzept waren bald Grenzen erreicht: Mehrmalige Bestrafung stumpft ab und mehrmalige Belohnung ist ökonomisch nicht leistbar.

Motiv Selbstverwirklichung. Der Psychologe Abraham Maslow rettete die Situation durch seine Bedürfnis-Pyramide. Er beschrieb das Bedürfnis der Selbstverwirklichung als Spitze der Pyramide. Das Konzept wurde von den Managern zunächst dankbar angenommen, denn Selbstverwirklichung kostet kein Geld. Bald stellte sich aber die Frage: Wie befriedige ich als Chef das Bedürfnis der Selbstverwirklichung meiner Mitarbeiter, ohne dabei den Unternehmenserfolg aufs Spiel zu setzen? Erst Anfang der 90er Jahre entlarvte Reinhard K. Sprenger den mechanistischen Motivationsansatz als Mythos und Fehlentwicklung und machte das Konzept der Selbstverantwortung und Selbstverwirklichung hoffähig. Doch die Frage blieb: Was ist mein Beitrag als Chef, damit sich meine Mitarbeiter selbst verwirklichen?

Mensch sein. Nicht alle Manager sind mit der jüngsten Antwort der Systemtheoretiker und Soziologen zufrieden: Diese sehen das Bewusstsein des Menschen als autopoietisches und selbstreferenzielles System. Grob gesprochen heißt das: Der Einfluss von außen ist kein zwingender; das menschliche Bewusstsein hat Entscheidungsfreiheit und kann Interakti-

ons-Angebote annehmen, ablehnen oder was ganz anderes tun. Demzufolge muss das Angebot des Chefs an seine Mitarbeiter hinreichend verlockend sein, damit sie bereit sind, es anzunehmen. Um erraten zu können, was verlockend ist, muss sich der Chef über seine Mitarbeiter Gedanken machen: Wie muss mein Angebot sein, damit es angenommen wird?

Motivationsgeschichten. Noch immer beschäftigen sich zahllose Bücher und Studien mit dem Thema Motivation. Manche erzählen Geschichten, wie das Buch „Fish" von Stephen C. Lundin, Harry Paul und John Christensen, in dem Fischverkäufer auf einem stinkenden und nasskalten Fischmarkt zeigen, wie es geht, bei der Arbeit glücklich zu sein. Oder Spencer Johnsons Buch „Die Mäuse-Strategie für Manager", in dem uns Mäuse lehren, selbst den Käse zu suchen und nicht darauf zu warten, gefüttert zu werden. Bei all dem geht es um die Idee der Selbstverantwortung auch für die Freude an der Arbeit und wie wir als Führungskräfte diese Idee verbreiten können.

Hauptsache motiviert. Motivationstheorien tun so, als wäre das Schaffen von Motivation der Schlüssel erfolgreicher Mitarbeiterführung. Doch Motivation ist kein Führungsinstrument, sondern das Ergebnis allumfassender Führungsarbeit.

Das Projekt sollte zwei Jahre laufen. Peter hatte sich Gedanken darüber gemacht, wie er sein Team auf das Projektziel einschwören könnte, die Lagerlogistik neu auszurichten und durch ein modernes EDV-System zu unterstützen. Es gelang ihm auch hervorragend: Innerhalb von drei Monaten hatte das Team eine starke Identität aufgebaut und arbeitete gut zusammen. Er hatte die Mitarbeiter aus mehreren Unternehmensbereichen zusammengezogen und eine neue Organisationseinheit für das Projekt ins Leben gerufen.

Nach neun Monaten machte sich Unruhe im Team breit. In kleinen Grüppchen und hinter vorgehaltener Hand sprachen die Mitarbeiter über ihre Zukunft: „Es ist ja toll hier, aber was machen wir, wenn das Projekt abgeschlossen ist? Dort, von wo wir herkommen, nehmen die uns sicher nicht mehr. Unsere Nachfolger haben sich längst eingearbeitet." Sorge und Spannung machte sich breit und hemmte den Arbeitsfluss.

Peter brauchte lange, um das Problem wahrzunehmen. Ein Mitarbeiter, mit dem er befreundet war, steckte es ihm nach Wochen. Peter versicherte den Mitarbeitern, dass sie auch nach Ende des Projektes sicher gebraucht würden; er habe weitere Pläne, die nur noch beschlossen werden müssten. Doch das Vertrauen in ihn als Chef war gebrochen und der Wind aus den Segeln – und nicht nur das: Das Projekt-Team entwickelte alle Spielarten von Drama.

Motivation – und dann? In Kapitel 4 erfahren Sie, wie Sie solche Dramen auflösen und in Stärken transformieren können. Kapitel 5 ist ein Ratespiel, in dem Sie testen können, ob Sie bereits zum Lösungsexperten geworden sind. Für Peter wäre es einfach gewesen, es gar nicht so weit kommen zu lassen. Er hätte nur rechtzeitig erkennen müssen, dass auch Personalentwicklung ein Führungsthema ist. Seine Projektideen brauchen eine starke Mannschaft. Dazu müsste er die Organisationseinheit als Team nicht nur dieses Projektes, sondern aller ähnlich gearteten Projekte installieren. Das bedeutet einerseits Bewusstseinsbildung in den Köpfen aller Entscheidungsträger im Unternehmen und andererseits den Aufbau hochrangiger Kompetenz im Team für diese Aufgabe. Das sind Themen der Organisations- und Personalstrategie, um die Peter als Chef nicht herumkommt, will er weiter erfolgreich sein.

Der Chef als Gärtner. Über Motivationsmethoden nachzudenken ist wie der allnächtliche Versuch des Gärtners, an seinen Pflanzen zu ziehen, damit sie schneller wachsen. Hier liegt es auf der Hand, dass Gießen, Düngen, Jäten und Zurechtschneiden geeignetere Maßnahmen sind, das Wachstum zu fördern. Und bei Mitarbeitern? Ziehen Sie nicht an den Pflanzen, sondern werden Sie zum Gärtner. Als Führungskraft haben Sie drei Hauptaufgaben:

- Stratege: Ideen, Visionen und Ziele entwickeln und kommunizieren
- Manager: Organisieren, Ressourcen schaffen, Aufgaben zuteilen, Ergebnisse kontrollieren
- Coach: Mitarbeiter unterstützen, beraten und fördern

Als Dreifach-Funktionär brauchen Sie sich um die Motivation Ihrer Mitarbeiter keine Gedanken zu machen, doch ohne diese Aufgaben nützt Ihnen die ausgefeilteste, zeitintensivste und teuerste Motivierungsstrategie nichts.

Der Kunde hatte Dieter angerufen und sich über Hans, einen seiner Kundenberater, beschwert. Dieter ist Verkaufsleiter eines Unternehmens, das Gebäudetechnik plant und installiert. Der Kunde war erbost darüber, dass Hans sich schon seit Wochen nicht um den Baufortschritt kümmert. Dieter kennt das: Der Kunde beklagt sich häufig, nicht ausreichend betreut zu werden, ist meist mürrisch und zollt nie Anerkennung, wenn etwas klappt. Dementsprechend gering ist die Begeisterung von Hans, mit ihm in Kontakt zu treten. Hans weiß, dass mindestens ein Anruf fällig ist, doch dann ist alles Mögliche wichtiger als das; und er schiebt das Telefonat auf die lange Bank. Jetzt wird es für Dieter Zeit, etwas zu tun.

Er bittet Hans zu sich und erzählt ihm vom Anruf des Kunden: „Der kam fast durch die Leitung, so zornig war er." Hans senkte den Kopf und erwartete einen Tadel. Doch Dieter sagte: „Hans, ich kenne das gut, jeder hat seinen Kunden, den er am liebsten abgeben würde. Mir geht es genauso. Ich frage mich dann immer: Was hält mich ab? Welche Angst steckt dahinter? Bei mir ist es die Angst, als Gesprächspartner zurückgewiesen zu werden. Und dann frage ich mich, ob die Angst berechtigt ist. Meistens ist sie es nicht. Und dann frage ich mich: Was kann ich tun, um die Aufgabe für mich interessant zu machen? Dann schließe ich zum Beispiel mit jemandem eine Wette ab, dass ich mit diesem Kunden innerhalb von sechs Wochen eine gute Beziehung aufbauen kann." Übergangslos sprach Dieter dann mit Hans über ein anderes Projekt.

Effekt. Dieter hätte Hans auch eine erhöhte Provision für „schwierige Kunden" bieten können oder ihm einen Urlaub auf den Bahamas bezahlen, wenn er dem Kunden einen weiteren Auftrag entlockt. Doch Dieter wusste: „Als Chef habe ich alles getan; Ziele, Vereinbarungen, Aufgaben sind klar. Was noch fehlt, ist mentale Unterstützung." Und die hat er Hans gegeben. Hans beschäftigen die Worte seines Chefs den ganzen restlichen Tag. Am nächsten Morgen spricht er seinen Chef an: „Wetten wir?" Und was hat Dieter dazu beigetragen? Verständnis, eine Methode, damit umzugehen, und das Angebot an Hans, sich selbst zu motivieren. Lesen Sie in Kapitel 3 mehr darüber, welche Aufgaben Sie als Chef haben, welche Stärken Sie brauchen und wie Sie damit messbar Mehrwert erwirtschaften können. Sehen Sie als Chef das Ganze, denn Sie sind niemals Motivator (das können nur die Mitarbeiter selbst), sondern Initiator, Manager und Coach.

Irrtum Nr. 4: Kontrolle schafft Vertrauen

Ohne Vertrauen kein Selbstvertrauen – schenken Sie Kontrolle

Lernen in heißen Küchen. Tom Peters, der Managementguru, der viele Jahre Teilhaber an der Unternehmensberatungsagentur Mc Kinsey & Co. war und in den 90er Jahren dazu überging, die Arbeit in überschaubaren Einheiten mit projektbasierten Strukturen und hierarchiefreien Teams mit intensiver Kommunikation zu propagieren, sagte über TQM: „Ein paar Stunden in einer heißen Küche können dich mehr über Management lehren als die neuesten Bücher über Reengineering oder Total Quality Management."

KAIZEN und das Wirtschaftswunder. Qualitätskontrolle und laufende Verbesserung der Geschäftsprozesse waren bereits in den 50er Jahren ein Thema an US-amerikanischen Universitäten. Die interessiertesten Zuhörer der Entwickler, Edwards Deming und Joseph Juran, waren CEOs großer japanischer Unternehmen. Während die Amerikaner Theorien wälzten, setzten die Japaner das Gehörte in die Praxis um. KAIZEN ist das japanische Wort für Verbesserung. Es wurde von Masaaki Imai auf der Basis der Erkenntnisse von Deming und Juran entwickelt und verhalf Japan zu einem grandiosen Wirtschaftsaufschwung. KAIZEN geht von der Annahme aus, dass jeder Geschäftsprozess verbessert werden kann. Grundlage ist eine Unternehmenskultur, in der jeder alles kontrollieren und ungestraft das Vorhandensein von Problemen und Fehlern eingestehen kann. Geschäftsprozesse werden dokumentiert und durch Mitarbeiter aller Ebenen in problemorientierter Beobachtung laufend verbessert.

Ein bisschen TQM. Die Kontrolle wurde nicht den Chefs alleine überlassen, sondern war Aufgabe jedes Menschen im Unternehmen. Jeder Mitarbeiter ist angehalten, erkannte Fehler und Prozessschwächen aufzudecken, damit sie verbessert werden können. Das braucht ein Klima, in dem so etwas ungestraft möglich ist. Die Aufmerksamkeit hat also nicht der Verursacher, sondern der Aufdecker. Japans Unternehmen erreichten damit Qualitätsstandards, von denen amerikanische und europäische Unternehmen nur träumen konnten. Das Konzept wurde schließlich auch in Europa unter dem Begriff Total Quality Management in vielen Unternehmen ein-

geführt; in den meisten blieb es beim Versuch – die Mitarbeiter wurden informiert und mussten Seminare besuchen, früher oder später wurde TQM vom Alltagsgeschäft überwuchert und zurück blieben unbenutzte Ordner mit der Aufschrift TQM.

Vertrauen oder Kontrolle. Ungeachtet dieser Entwicklung war und ist Kontrolle ein Führungsinstrument. Sie wird oft in einem Atemzug mit Vertrauen genannt, als wären es polare Führungskonzepte: „Entweder ich vertraue meinem Mitarbeiter oder ich kontrolliere ihn mit dem Ziel, dass mein Vertrauen gegenüber dem Mitarbeiter steigt." Wenn Führungskräfte ihren Mitarbeitern nicht vertrauen, ist vorher schon einiges schief gelaufen: Sie sind als Chef generell oder aus gutem Grund misstrauisch, weil der Mitarbeiter schon viele Fehler gemacht hat. In beiden Fällen kann Kontrolle das Vertrauen nicht stärken, denn Kontrolle schaut in die Vergangenheit, wer weiß schon, ob der Mitarbeiter nicht trotz guter Ergebnisse doch mal wieder Fehler macht.

Der Geschäftsführer eines großen Tischlereibetriebes ließ am PC seiner Sekretären insgeheim ein Überwachungsprogramm installieren, das auflisten konnte, welche Programme sie wie lange benutzt hatte. Er fühlte sich in seiner Sorge bestätigt, als die Auflistung ergab, dass sie durchschnittlich eine Stunde am Tag das Kartenspiel Solitär spielte. Er zeigte ihr die Auflistung und forderte sie auf, das zu erklären.

Die Sekretärin zeigte ihm anhand der Auflistung: Sie spielte das Spiel meistens, während sie die Außendienst-Mitarbeiter anrief, um die aktuelle Auftragslage zu erfassen. Das tat sie täglich und nützte die Gespräche auch, um die Leute über Kundenanrufe zu informieren oder ihnen zu sagen, wann etwas ausgeliefert werden konnte. Dabei spielte sie das Spiel. Der Geschäftsführer nahm die Auflistung an sich und ging peinlich berührt davon.

Transparenz. Es war nicht das erste Mal, dass die Sekretärin dem Misstrauen ihres Chefs ausgesetzt war. Die Ungewissheit des Chefs bleibt auch nach dieser peinlichen Aktion bestehen. Denn eigentlich hatte er die Vermutung, seine Sekretärin sei nicht genügend ausgelastet. Mit solchen Praktiken wird er diese Frage nicht beantworten können. Auf dieser Basis lässt sich auch keine Arbeitsbeziehung aufrechterhalten.