

1 Ab zum Kap der guten Hoffnung!

Warum Sie Ihre Mitarbeiter weder mit Befehlen noch mit grenzenloser Freiheit gewinnen

Als Andre Zimmermann am Montagmorgen auf den Parkplatz fährt, wehen drei baumhohe Fahnen vor dem Haupteingang: die erste azurblau, die zweite schieferblau und die dritte violett – die Farben des Unternehmens. Auf den Leinenbannern schimmern drei verschlungene Kreise, unverkennbar das vertraute Logo.

Der Manager trifft zwei Kollegen zum Frühstück: »Guten Morgen, habt ihr schon die Flaggen vor der Tür gesehen?«

»Ja, wir streiten gerade darüber«, sagt Sabine Dornberger, die Leiterin des Vertriebs. Sie hatte bereits den Geschäftsführer Streißl getroffen, der meinte, dass die Fahnen für die drei Strategien der Firma stehen: I-Q-P! Innovation, Qualität und Produktivität.

»Ich fasse es nicht«, schnauft Versuchsleiter Back. »Mehr nicht? Leute, Leute, das magische Dreieck? So etwas schreibt ein Student im zweiten Semester in die Hausarbeit, wenn er überlegt, wie er beginnen soll. Und wir hängen uns bunte Tücher vor die Pforte!«

»Liebster Herr Back, halt den Ball flach. Unsere Ausrichtung mag zwar sehr breit sein, aber das ist ja genau deine Chance! Du kannst bestimmen, wie du deine Mannschaft formst. Warum ist das so schwer für dich? Ich finde es gut.«

»Liebste Lieblingskollegin, die Begriffe müssen klar sein. Ich kann dieses abgelatschte Wortgebläse Innovation nicht mehr hören, weil niemand weiß und niemals wusste, was dieser hochnäsige Seifenschaum bedeuten soll.« Der Manager setzt gedämpft fort: »Übrigens, in der Samstagszeitung war Werbung für einen innovativen Schuhschrank im innovativen Design. Verblöden wir langsam?«

Zimmermann versucht zu vermitteln: »Ähm, Frage: Führen nicht erst die Innovationen zu Wachstum?«

Back antwortet kühl: »Das glauben wir, ich tippe auf die billigen Kredite, aber das ist ein anderes Thema. Mir geht es darum: Ich will, dass mich meine Mitarbeiter ernst nehmen können! Die erwarten eine klare, verständliche Ansage statt Riesenwimpel. Bei dir etwa nicht, Sabine?«

»Tja Kollege, meine Leute sind es gewohnt, frei zu entscheiden, welchen Kurs sie einschlagen. Sie finden immer einen Weg und mit den Resultaten bin ich im Großen und Ganzen zufrieden ...«

Wie klar sind Ihre Vorgaben?

Als Führungskraft im mittleren Management, als Abteilungs-, Gruppen- oder Teamleiter arbeiten Sie in der sogenannten Sandwichposition: Sie spüren den Druck vom Topmanagement, sozusagen von der Oberseite, und merken, wie die Forderungen Jahr für Jahr größer werden. Wenn Sie ein kleines Unternehmen führen, meistens als Selbstständiger, dann sitzen Sie an oberster Stelle. Es gibt sie nicht, die mittlere Etage. Sie erleben direkt das Diktat von der Kundenfront, den Geschäftstern, den Gesetzgebern, den Banken und dem Finanzamt. In beiden Fällen führen Sie Ihre Mitarbeiter, die meistens motiviert sind, manchmal nörgeln, aber letztlich das Entscheidende tun: Sie erledigen die operative Arbeit.

Und das ist gut so. Nur, wie sorgen Sie als Führungskraft dafür, dass Ihre Mitarbeiter nicht nur ihre Arbeit erledigen, sondern aktiv dazu beitragen, die Unternehmensziele zu erreichen? Welche Voraussetzungen müssen Sie schaffen, damit sie die Ziele verstehen und motiviert für das Unternehmen arbeiten? Das ist nicht immer leicht, vor allem, wenn Sie selbst nur ungenaue Vorgaben haben.

In vielen Fällen bekommen Sie vom Topmanagement dehnbare, verhandelbare Vorgaben, denn Ziele auf der obersten Ebene geben die grobe Richtung an. Für die tägliche Arbeitsebene sagen sie aber wenig. Beispiel: »Das Unternehmen wird seinen

Wachstumskurs fortsetzen«, oder »Wir stärken unsere Technologieposition«, oder »Wir sind mit exzellenter Qualität die Besten in der Branche«, oder »Das Wichtigste ist die Zufriedenheit unserer Kunden«. Selbstverständlich soll die Firma »nebenbei« Geld verdienen. Schließlich ist das der eigentliche Zweck einer Unternehmung. Nur sagen das die Wenigsten offen. Und solche Aussagen sind besser als nichts – zumindest geben sie eine Himmelsrichtung an. Richtig damit arbeiten können Sie aber nicht.

Manchmal bekommen Sie als Manager auch sehr konkrete Ansagen, um nicht zu sagen Befehle. Erinnern Sie sich an Ihren ersten Tag als Chef? Wie lautete Ihre erste Anweisung? Vielleicht so: »Senken Sie die Gemeinkosten um fünf Prozent«, oder »Erhöhen Sie den Umsatz um zehn Prozent«, oder »Wehren Sie die angekündigten Preiserhöhungen ab«.

Wenn Ihr Vorgesetzter solche Aufträge austeilt, dann hat das drei Vorzüge: Erstens, Sie und Ihre Mitarbeiter wissen sofort, was erwartet wird. Zweitens, Sie und Ihr Team haben eine konkrete Zahl, fast immer in Euro oder in Prozent. Drittens, die Ergebnisse lassen sich mit Fakten leicht überprüfen.

Sie sollten jedoch Ihren Boss charmant darauf hinweisen, dass solche Befehle möglicherweise einseitig und deshalb gefährlich sind, weil sie dazu führen können, sich im Tunnelblick nur auf eine Sache zu konzentrieren. Leider gibt es das in der Praxis jeden Tag und immer wieder aufs Neue.

Beispiel: »Wir wachsen um zehn Prozent.« Was passiert, wenn der Umsatz zwar ansteigt und gleichzeitig der Gewinn sinkt? Waren vielleicht die Rabatte zu großzügig? Oder bezahlten neue Kunden ein halbes Jahr keine Rechnungen? Oder die Einkaufspreise sollen um zehn Prozent gesenkt werden. Fantastisch, solange die Reklamationen nicht steigen und Kunden abspringen, weil die Qualität Schrott ist. Und so können Sie mit Ihren Mitarbeitern zwar einen Befehl erfüllen, gleichzeitig aber enorme Schäden anrichten.

Im Regelfall erhält das mittlere Management keine ausreichenden Vorgaben.

Vor Jahren gab ich Seminare mit dem Titel »Controlling mit Kennzahlen« für Führungskräfte in mittelständischen Unternehmen. Die Teilnehmer erlernten und probierten den Aufbau einer sogenannten Balanced Scorecard, das ist auf Deutsch ein ausgewogener Berichtsbogen.

Als Ausgangspunkt dienten die Kennzahlen der Geschäftsleitung der Mustertronic GmbH. Die Vorgaben für das mittlere Management lauteten: Umsatz steigern, Eigenkapitalquote erhöhen, Liefertreue anheben und Qualifikationsniveau der Mitarbeiter verbessern. Dazu gab es Zahlen, Ist-Werte, Soll-Werte, in Euro oder Prozent. In Übungen erstellten die Führungskräfte basierend auf der Scorecard der Unternehmensleitung die speziellen Ziele für die nächste Managementebene, für Vertrieb, IT, Controlling, Produktion, Marketing, Einkauf oder Personal. Jeder Teilnehmer wählte die Übungsgruppe, die ihn am meisten interessierte und die er kannte.

Wissen Sie, was passierte? Die Manager hatten kaum Probleme, bereichsspezifische Berichtsbögen zu entwickeln. Das konnten sie alle. Von den Vertretern aus über dreißig mittelständischen Unternehmen kam aber durchgehend eine Botschaft: Wir wären froh, wenn wir von unserer Geschäftsleitung solche Vorgaben bekommen würden, an denen wir uns orientieren könnten. Den Führungskräften mangelt es nicht an der Kompetenz, konkrete Ziele für ihre Bereiche zu entwerfen, sondern oft fehlen ihnen schlicht die passenden Daten und Vorgaben ...

Rechnen Sie nicht damit, dass der große Fünfjahresplan existiert

Es ist egal, ob eine Ansage von oben kommt, welche Strategie das Unternehmen verfolgt und welche Faktoren wichtig sind: Wenn Sie heute die generelle Linie nicht kennen, wenn sie vage oder nebulös ist wie innovative Kaubonbons oder nachhaltige Zukunftssegmente, dann erhalten Sie auch morgen nichts Konkretes. Das kann daran liegen, dass die übergeordneten Pläne

nicht da sind. Sie vermuten nur, eine Strategie müsste vorhanden sein, doch Ihr Topmanagement springt von Tag zu Tag, von Auftrag zu Auftrag.

Beispiel: Mir antwortete ein geschäftsführender Gesellschafter einer Firma mit fünfzig Angestellten auf die Frage, wohin er sein Unternehmen in drei Jahren bringen wolle: »Ich mache das, was mir meine Kunden sagen.« Das war alles. Diese Taktik mag zwar aufgehen, solange am Markt der Rückenwind schiebt, aber riskant ist sie allemal.

Am besten, Sie erhoffen sich nicht allzu viel. Vielleicht ist der Wunsch nicht erfüllbar, weil er unnötig ist. Beispiel: Stellen Sie sich vor, Sie sind der Chef der Buchhaltung. Der Geschäftsführer sagt Ihnen, er möchte, dass die Belege korrekt gebucht werden und nötige Zahlungen so spät wie möglich erfolgen. Darauf wären Sie nicht selber gekommen? Na klar, was sollten Sie logischerweise erwarten?

Oder es kann auch sein, dass Ihnen bewusst verschwiegen wird, welche Vorhaben das Topmanagement hat, weil man Sie so besser hin und her manövrieren kann – heute »Hü«, morgen »Hott«. Und so sind viele Manager im Mittelbau leider ernüchtert, denn sie wissen, sie können sich nur selbst helfen.

Fragen Sie Ihre Vorgesetzten in jedem Fall darüber aus, welche konkreten Forderungen die Unternehmensleitung an Ihre Mannschaft stellt. Haken Sie nach, notfalls mehrmals, wenn Ihnen Formulierungen unpräzise sind. Finden Sie konkrete Punkte, an denen ein Ergebnis überprüft werden kann. Lassen Sie sich nicht mit Friede-Freude-Eierkuchen-Wörtern abfertigen, wie beispielsweise Nachhaltigkeit, Innovation oder Zukunftsfähigkeit.

Nur wenn Sie die genauen Vorhaben der Unternehmensleitung kennen, können Sie sie konkret an Ihre Mitarbeiter weitergeben. Denn diese erwarten schlussendlich, dass Sie übersetzen,

weetersagen, erklären, vermitteln, begreifbar machen, anschaulich darstellen, wohin die Reise gehen soll. Worauf kommt es an? Wann? Wie oft? Was? Wer? Wo liegt das Kap der guten Hoffnung? Warum wollen wir dorthin? Wie könnte das gelingen? Wieso ist es da schön? Was könnte heute, morgen, in einer Woche, in einem Monat besser sein? Warum macht das Sinn? Und konkrete Antworten sind etwas anderes als hektisches Umherwandeln im magischen Dreieck von Qualität, Kosten und Zeit.

Wie geben Sie Ziele an Ihre Mitarbeiter? Sie könnten reflexartig einwerfen, dies macht man mit Zielvereinbarungen. Jedes Jahr berät ein Mitarbeiter nach dem anderen mit seinem Vorgesetzten die persönlichen Ziele. Dazu gibt es ein Vieraugengespräch am Anfang des Jahres, und am Ende wird gemeinsam geprüft, ob die Vorhaben erreicht wurden. Soweit die Theorie – und leider auch die Praxis. Denn Tatsache ist, dass solche Vereinbarungen nicht funktionieren. Und zwar aus vier Gründen:

1. Sie können nicht ungefiltert die Unternehmensziele an einen Mitarbeiter durchleiten wie bei einem Wasserrohr. Was würde eine Fachkraft aus der Lohnbuchhaltung auf die Frage antworten, was sie persönlich beitragen möchte, um die Kundenzufriedenheit zu erhöhen? Oder wie ginge es einem technischen Zeichner aus der Entwicklung bei der Frage, wie er persönlich mithilft, die Umsatzrendite zu steigern? Die Kollegen würden mit höchster Wahrscheinlichkeit nicht verstehen, was Sie wollen.
2. Die Zielvereinbarungen heißen zwar Vereinbarungen, in der Praxis sind es aber meistens Diktate oder Manipulationsgespräche. Der Chef will es so, heißt es. Manche Angestellte mögen damit glücklich sein, die meisten sind es aber nicht und lassen die Sache lediglich über sich ergehen. Motiviert gehen sie dann bestimmt nicht an die Arbeit.
3. Sie können nicht jedes Unternehmensziel eins zu eins an einen einzelnen Mitarbeiter heften. Eine Leistung ist meis-

tens erst möglich, wenn mehrere Kollegen zusammenwirken. Angenommen, eine Fußballmannschaft will Meister in der Tabelle werden. Die Aufgabe kann nicht dem Tormann übertragen werden, denn er würde sagen, er bräuchte dazu noch mindestens zehn Spieler und zwei Trainer.

4. Der schwerwiegendste Nachteil der Zielvereinbarungen ist es, dass sie zu wenig besprochen werden – und zwar nur einmal im Jahr, bei wenigen halbjährlich und nur in besonderen Fällen vierteljährlich. Zwischenzeitlich vergilben die Gesprächsprotokolle in Personalakten oder im Aktenschrank des Chefs. Doch ohne stete Beschäftigung mit den Zielen fällt es auch schwer, sie zu erfüllen.

Oft ist in diese Gespräche die wichtige Frage nach dem Entgelt eingebaut. Diesen bedeutenden Punkt sollten Sie aber als solchen behandeln und ihm den nötigen, eigenen Platz einräumen. Die Zielvereinbarungsgespräche, wie sie heute Realität sind, könnte man meiner Meinung nach sein lassen und sich die Zeit sparen.

Nichtsdestotrotz müssen Sie als Führungskraft sagen, wohin es geht. Damit Ihnen das gelingt, müssen Sie bei Ihren Mitarbeitern ankommen. Wie sieht es mit Ihrem Führungsstil aus?

Führungskräfte sind zum Führen da

In Deutschland gibt es laut Statistischem Bundesamt etwa 42 Millionen Erwerbstätige, davon sind circa 30 Millionen sozialversicherungspflichtig. Fast jeder dieser Menschen hat einen Chef, und wie viele Mitarbeiter dieser lenkt, gibt die Führungs- oder Leitungsspanne an. Die Zahl schwankt je nach Branche, Unternehmenskultur und Arbeitsgebiet zwischen drei und 25 Mitarbeitern pro Chef, im Durchschnitt sind es um die zehn.

Demnach gibt es allein in Deutschland mindestens drei Millionen Führungskräfte, egal ob auf der mittleren oder der unteren Leitungsebene: Abteilungsleiter, Gruppenleiter, Teamleiter, Un-

terabteilungsleiter, Firmenchefs, Bosse, Vorgesetzte mit Personalverantwortung. Das sind keine Titel mit Schulterstücken und Ehrenplaketten, sondern eher Positionen von der Sorte »Einer muss den Job schließlich machen«.

Wurden diese Manager von einem Förderer entdeckt? Hat man ihre Entwicklung gezielt unterstützt? Bei über drei Millionen Leuten ist das eher unwahrscheinlich. Zwar ist es die Aufgabe der Unternehmensleitung, ständig Ausschau nach geeignetem Führungspersonal zu halten, aber nur wenige Firmen trainieren bewusst und regelmäßig Ihre Manager; einige züchten sie regelrecht, aber das sind die Ausnahmen.

Schauen Sie doch mal, wie es in Ihrem Unternehmen läuft. Wie sind Sie zu Ihrem Job als Chef gekommen? Ein Studiengang oder eine spezielle Ausbildung zur Führungskraft war es mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht. Vermutlich wurden eine oder mehrere Personen im Management auf Sie aufmerksam, weil sie glaubten, Sie seien dafür geeignet. Vielleicht arbeiten Sie in einem Familienbetrieb und gehören zur Familie, dann haben Sie den Posten ererbt.

Wie auch immer: Die meisten Manager wachsen in ihre Rollen, weil sie zum richtigen Zeitpunkt an der richtigen Stelle waren und von der Person gegriffen wurden, die etwas zu sagen hat. Selbstverständlich gehört dazu, dass der Karrierewillige anzeigt und deutlich macht, die Führungsrolle übernehmen zu wollen, und unterstreicht: »Ja, ich will Chef werden!«

Ein Tipp am Rande: Wenn Sie weiter nach oben wollen, dann lassen Sie sich nicht auf Seilschaften ein. Man kann dadurch zwar schneller nach oben klettern, doch wenn das Seil reißt, fallen die Höflinge gnadenlos mit.

Ganz gleich, wie Sie zu Ihrem Job als Führungskraft gekommen sind, eines ist sicher: Ihre Mitarbeiter möchten geführt werden. Menschen wollen, dass man sie leitet. Und das Recht zu führen

erwerben Sie dadurch, indem Sie diesem Bedürfnis der Mitarbeiter täglich nachkommen, geführt zu werden. Es ist Ihr Job, Ihre Mitarbeiter dabei zu unterstützen, an ihren Aufgaben zu wachsen.

Auf dem typischen Karriereweg beginnen Sie als Fachkraft und arbeiten sich zur Führungskraft hoch. Dann müssen Sie aufhören, als beste Fachkraft zu werken. Es ist schließlich ein Unterschied, ein exzellenter Schuhverkäufer zu sein, oder ein Schuhgeschäft zu leiten. Dem Profi-Verkäufer gelingt es, die Kundschaft für die neuesten Modelle zu begeistern, Bedürfnisse zu wecken, Modelle ansprechend zu präsentieren und die Ladenbesucher zu umgarnen. Aber der Leiter des Schuhladens muss sich um die anderen Verkäufer kümmern, gegebenenfalls eine Vertretung organisieren, den Einkauf erledigen, Händler empfangen, sich um eine kaputte Heizung kümmern, Investitionen für neue Regale abwägen, sicherstellen, dass die Kasse stimmt, und so weiter. Selbstverständlich soll er sich im Verkaufsraum blicken lassen und mitmachen, aber das ist seine liebste »Nebentätigkeit«. Sein Personal kann auch ohne ihn Schuhe verkaufen.

Das mag kompliziert klingen und Sie mögen sich fragen, ob man das Handwerk Führung lernen kann. Darüber gibt es unterschiedliche Auffassungen. Die einen sagen, ja – möglicherweise verkaufen sie Seminare über Leadership und Motivation. Die anderen sagen, man könne Führung nicht lernen – entweder jemand hat die Fähigkeiten oder er hat sie nicht. Bilden Sie sich Ihre eigene Meinung.

Ich habe einige Lehrer aus der Grundschule und Erzieher im Kindergarten befragt, ob sie bei den Kindern erkennen können, wer die Anlagen hat, später eine Führungskraft zu werden. Die Antworten waren durchweg positiv; man könne recht schnell spüren, wer in der Gruppe »Anführer« ist, wer die Meinung macht, auf wen die Kinder hören, zu wem sie gerne gehen oder neben wem sie am liebsten sitzen wollen. Diese Kinder haben natürliche Anlagen. Das sei so, ohne Wertung. Die Talente sind jedoch keine Garantie dafür, dass diese Kinder später einmal

Führungskräfte werden. Die natürlichen Anlagen können verloren gehen, wenn sie unterdrückt oder nicht gefördert werden.

Wichtig ist zu verstehen, es geht bei Führung nicht um bestimmte Geschicke in Fachangelegenheiten, sondern um das Verhalten der Führungsfigur. Menschen schließen sich einer Person an, der sie vertrauen, die sie wertschätzt und vor der sie Respekt haben. Mitarbeiter beschreiben einen guten Chef als optimistisch, freundlich und fröhlich. Er kann Rückschläge überwinden, übernimmt Risiken, geht entschlossen seinen Weg und ist flexibel. Er hat ein starkes Selbstvertrauen und glaubt an sein Team. Zugegeben, die Latte hängt hoch und sicherlich werden nicht alle drei Millionen Manager alle Kriterien erfüllen; wie sollte das auch gehen? Sie könnten jedoch ein paar Minuten in sich gehen und überlegen, wo Ihre persönlichen Stärken liegen.

Führungsstil: Diktator oder Weichling? Anführer!

In der Praxis sehen Sie die unterschiedlichsten Führungspersönlichkeiten und jede davon hat einen eigenen Stil. Dieser hängt vom Charakter ab, den Eigenheiten, den Erfahrungen, den Werten und der Erziehung, von der Mannschaft und der jeweiligen Situation, die zu bewältigen ist. Deshalb ist es schwierig bis unmöglich, einen konkreten Stil zu empfehlen. Sie sollten sich die beiden Extreme anschauen und sehen, wie Sie es nicht tun sollten. Dann erkennen Sie, was ein richtiger Anführer macht – wenn Sie nicht schon einer sind.

Der Diktator: Er will alles unter Kontrolle haben, alles selbst entscheiden, alles nachprüfen und über jedes Detail Bescheid wissen. Dieser Chef führt mit Befehlen, in der Erwartung, dass sie ohne Diskussion ausgeführt werden. Die Mitarbeiter empfinden diesen Stil nicht in jedem Fall schlecht. Es gibt Angestellte, die froh sind, wenn ihnen Entscheidungen und Verantwortung abgenommen werden. Außerdem sorgt der Diktator für Struktur, und das ist in immer komplexer werdenden Situatio-

nen wichtig. Der autoritäre Führungsstil hat mittlerweile aber ausgedient, weil er den Mitarbeitern das Denken abnimmt, diese sich gegängelt fühlen und mit Dienst nach Vorschrift reagieren; gute Mitarbeiter rennen vor ihm davon oder kommen erst gar nicht. So läuft der Diktator selbst Gefahr, sich müde zu laufen, weil es viel Kraft kostet, jedes Detail in der Hand zu haben.

Sollten Sie an sich diktatorische Verhaltensweisen erkennen, dann überlegen Sie, an welchen Stellen Sie loslassen, abgeben und Ihren Leuten mehr zutrauen können.

Der Weichling: In diesem Fall kann der Chef sprichwörtlich keiner Fliege etwas zuleide tun. Er ist harmoniesüchtig und obrigkeitshörig. Der Führungsstil kann ein Paradies für Individualisten sein, weil der Weichling harmlos ist und den Mitarbeitern nichts tut. Der Weichling führt nicht, sondern bleibt vertieft in der eigenen Facharbeit hängen, die Mitarbeiter vermissen Autorität und wünschen sich, ihr Chef setze sich mehr für die Belange seiner Leute ein. Ungern entscheidet der Weichling etwas, als Chef ist er im Grunde überflüssig. Dieser Stil ist jedoch nicht selten. Er hat seine Karrierechancen, denn er ist gut für einen Posten, auf den eine Strohpuppe passt, die wiederum selbst butterweich per Anweisung zu führen ist.

Wenn Sie von sich sagen, Sie seien zu vorsichtig, Ihnen bereitet das Lenken von Personal wenig Freude, Sie hassen Konflikte und schließen sich lieber im Büro ein, dann ist das nicht schlimm. Aber fragen Sie sich, ob Sie die Facharbeit nicht glücklicher machen würde.

Der Anführer: Er gibt den Mitarbeitern, was sie von einem Chef erwarten: Klarheit und Orientierung, wohin die Reise geht. Begründungen, Anreize, das offene Nennen von Risiken, das Lösen von Konflikten. Ansagen, was wichtig und was unwichtig ist, wer was macht; Anerkennung, Aufmerksamkeit, Wertschätzung, Lob und Kritik.

Sagen Sie Ihren Mitarbeitern, was Sie wollen, und erklären Sie, warum. Setzen Sie Leitplanken und geben Sie damit den Kurs vor, wo es langgehen soll. Aber lassen Sie Ihre Leute entscheiden, wie sie innerhalb des gesetzten Korridors vorankommen. Das ist das Gegenteil davon, den Mitarbeitern exakt zu befehlen, wie sie zu verfahren haben – oder schlimmer, sie im Unklaren darüber zu lassen, wohin überhaupt.

Beispiel: Stellen Sie sich ein Team vor, acht Mitarbeiter, Arbeitsort Stuttgart. Die gesamte Mannschaft muss aus wichtigem Grund nach Berlin.

Der Diktator würde selbst die Zugverbindung bestimmen, das Hotel aussuchen, sich nach Rabatten erkundigen, die Fahrkarten kaufen und die Mitarbeiter anweisen, zur Abfahrt um acht Uhr zwanzig auf dem Stuttgarter Bahnhof Gleis zehn zu sein. Leider hat er in der Eile übersehen, auch Sitzplätze zu reservieren.

Der Weichling würde seiner Mannschaft eventuell sagen, dass vermutlich das gesamte Team in nächster Zeit, wahrscheinlich Anfang März, einen sehr wichtigen Einsatz in der Hauptstadt habe. Näheres könne er erst dann bekannt geben, wenn er von seinem Boss und dem Kunden die genauen Details erfahren werde.

Der Anführer sagt: »Wir werden alle wegen der Inbetriebnahme von 4720 in Berlin sein und zwar ganztägig vom neunten bis zehnten März. Ich werde bereits in Berlin sein, ich treffe Sie alle am neunten um acht Uhr dreißig an der Weltzeituhr am Alexanderplatz. Bitte stimmen Sie sich ab und organisieren Sie kostengünstig Ihre Geschäftsreise. Danke.«

Abgesehen davon vermeidet ein Anführer diese drei Handlungsweisen:

1. Er übt keinen Zwang aus. Hartnäckig hält sich die Killerphrase »Diamanten werden unter hohem Druck und hoher Hitze hergestellt« als Rechtfertigung, die Mitarbeiter mit Angst anzutreiben. Wenn Ihnen ein solcher Chef begegnet, denken Sie sich, er kann leider nichts anderes. Denn mit seinen eigenen Kindern würde er bestimmt nicht so umspringen.

2. Der Anführer unterbindet es, mit Verachtung über die eigenen Mitarbeiter zu sprechen. Das ist eine Binsenweisheit, sodass es schon fast traurig ist, sie zu nennen. Aber leider gibt es Personen, die sich erhöhen müssen, indem sie andere erniedrigen. Der Anführer schreitet energisch ein und lässt den Unrat vorbeischwimmen.
3. Wer die Produktivität senken will, der macht über längere Zeit Überstunden. Natürlich gibt es Phasen, in denen Mehrarbeit nötig ist, beispielsweise wenn der Verkauf eines neuen Produktes startet. Aber Mehrarbeit über längere Zeit ist ein Fehler, weil die Phasen zur Erholung fehlen. Anführer übergehen nicht die Pausen.

Machen Sie sich Gedanken, was Sie an Ihrem Führungsstil verbessern können. Was zeichnet Sie aus? Verstärken Sie Ihre Vorteile! Ein pauschales Rezept gibt es nicht. Menschen und Situationen sind zu verschieden. Es gibt Fachkräfte, die allergisch reagieren, wenn sie eine Anweisung erhalten, aber dennoch ohne Murren ein exzellentes Ergebnis liefern. Andersherum benötigen manche Angestellte fast täglich eine Rückmeldung. Vielleicht ist es gerade diese Vielfalt, die den Führungsjob so anspruchsvoll macht.

Und wenn Sie noch immer unsicher sein sollten, welcher Führungsstil am besten für Ihre Mannschaft ist: Warum fragen Sie Ihre Mitarbeiter nicht, wie Sie geführt werden wollen? Glauben Sie mir: Sie werden allein mit Ihrer Neugier Ihre Mitarbeiter positiv überraschen. Wie Ihr Verhalten als Chef ankommt, sollte Ihnen nicht unwichtig sein; hinterlassen Sie jedoch nicht den Eindruck, Ihr Personal sollte Ihnen sagen, was Sie zu tun haben. Sie sind der Boss. Höchstwahrscheinlich wollen Ihre Mitarbeiter klare Leitplanken und schätzen es, dabei möglichst viele Freiheiten zu haben. Aber geht es konkreter?

Ihre Mitarbeiter: Wollen, können, dürfen sie?

Das Schloss Neuschwanstein soll Ludwig der Zweite, König von Bayern erbaut haben. Den Zwinger in Dresden erschuf August der Starke, Kurfürst von Sachsen und König von Polen. So oder ähnlich wird Geschichte erzählt. Hatten die Erbauer nicht mindestens einen Maurer dabei? Und einen Maler, einen Dachdecker oder einen Zimmermann? Selbstverständlich. Wenn eine Sache ein Erfolg wird, bleibt der Ruhm aber meistens am Auftraggeber hängen, obwohl die eigentliche Arbeit die Fachkräfte verrichten.

Heute ist die Personalführung schwieriger denn je: Die Aufgaben sind komplexer, vielfältiger, das fachliche Wissen veraltet schneller und schneller, die Mitarbeiter haben größere Ansprüche an ihre Vorgesetzten, Karrierechancen und Lebensqualität nehmen Stellenwerte ein, die höher als vor zwanzig Jahren sind. Die Angestellten beanspruchen mehr Rechte, wenn es um das Mitentscheiden und Mitreden geht.

Was tun? Die Mitarbeiter zum unternehmerischen Handeln heranbilden, den Unternehmer im Unternehmen formen, wie es häufig propagiert wird? Glauben Sie dieses hohle Gefasel? Ich nicht. Denn wäre ein Mitarbeiter ein Unternehmer im Unternehmen, dann würde er sofort zu seinem Chef gehen, zur Personalabteilung laufen, seine Kündigung einreichen, den Resturlaub antreten, nach Hause fahren und die eigene Firma gründen.

Behandeln Sie Ihre Mitarbeiter lieber so, wie sie sein sollen, dann bringen Sie sie auch dahin, wie sie sein könnten. Dafür gibt es viel Literatur zum Mythos Motivation, wie man seine Angestellten motiviert. Viel Quatsch. Meiner Meinung nach sind die Mitarbeiter von sich aus motiviert – und Führungskräfte müssen nur aufpassen, sie nicht laufend zu demotivieren.

Beobachten Sie, wie Ihre Mitarbeiter sich geben. Wenn ich neu zu einem Unternehmen gehe, dann bleibe ich einige Minuten

am Eingang stehen und betrachte die Menschen, wie sie kommen und gehen. Tragen sie ein Lächeln im Gesicht, gehen sie entspannt oder hasten sie in Eile, blicken sie zuversichtlich, oder ziehen sie die Mundwinkeln herunter, laufen sie aufrecht oder gebückt? Daran lässt sich oft schon erkennen, ob ein Betrieb später flüssig oder zäh verlaufen wird.

Um wie viel Prozent ist die Arbeitsleistung eines Mitarbeiters höher, wenn er mit Freude seine Arbeit erledigt? Was vermuten Sie? Bitte eine Zahl: ... Nach meiner Erfahrung schätze ich den Wert auf etwa plus zwanzig Prozent. Und dieses Plus gibt es, ohne einen Euro mehr zu bezahlen – nur dadurch, weil Sie Ihre Mitarbeiter begeistern.

Aber wie halten Sie die Motivation hoch? Indem Sie Ihre Kollegen wertschätzen und ihrem Bedürfnis nachkommen, wichtig zu sein. Das tun Sie, indem Sie jedem Mitarbeiter Raum für seine Aufgaben lassen. Denn jeder braucht seine Aufgabe, der er nachgehen und die er als Ansporn begreifen kann.

Selbstverständlich zählt zu den Anreizen auch eine angemessene Vergütung. Geld gehört ohne Frage dazu. Aber es stimmt nicht, dass diejenigen Teams die besten und die glücklichsten Mitarbeiter haben, welche die höchsten Gehälter erhalten. Denn Geld ist bei weitem nicht alles.

Es gibt drei Quellen, mittels derer Sie die Leistung der Mitarbeiter bestärken: Das ist das Wollen, das Können und das Dürfen.

Ihre Sichtweise könnten Sie verstärken, indem Sie Ihre Perspektive mit anderen, vertrauten Führungskräften diskutieren. Wie beurteilen diese Ihr Team?

Eine dritte Möglichkeit ist es, direkt Ihre Mitarbeiter zu fragen: Wollt ihr, könnt ihr, dürft ihr? Würden Sie dies in offener Runde tun, dann wären die Antworten möglicherweise geschönt, weil viele das sagen könnten, was Sie eventuell hören möchten oder der andere Kollege auch gesagt hat.

Selbsttest:

Nehmen Sie sich ein paar Minuten Zeit und ein Blatt Papier. Zeichnen Sie eine Skala von null bis einhundert Prozent und machen Sie daneben drei Spalten, je eine für Wollen, Können und Dürfen. Dann hören Sie in sich hinein.

Wollen: Inwieweit wollen meine Mitarbeiter eine hohe Leistung erbringen? Sind sie demotiviert, lustlos, arbeiten nach Anweisung (null Prozent)? Oder sind sie engagiert, begeistert, legen sofort los, um eine Aufgabe zu erledigen (hundert Prozent)?

Schätzen Sie, wo Sie Ihr Team sehen, und schreiben Sie den Wert auf.

Können: Sind meine Mitarbeiter schlecht qualifiziert, fehlen ihnen Kompetenzen, haben sie keine Zeit (null Prozent)? Oder sind meine Leute hervorragend qualifiziert, haben sie die verfügbaren Mittel und Kapazitäten (hundert Prozent)?

Schätzen Sie auch hier, wo Sie Ihr Team sehen, und schreiben Sie den Wert auf.

Dürfen: Inwieweit dürfen meine Mitarbeiter? Sollen die Personen nur das machen, was sie gesagt bekommen, muss jede Entscheidung der Vorgesetzte treffen (null Prozent)? Oder entscheiden sie mit, haben sie bei Angelegenheiten, die sie selbst betreffen, Mitspracherecht (hundert Prozent)?

Schätzen Sie erneut, wo Sie Ihr Team sehen, und schreiben Sie den Wert auf.

So finden Sie ein Selbstbild – eventuell 60 Prozent bei Wollen, 50 bei Können oder 60 Prozent bei Dürfen. Ein gutes Team, das hohe Leistungen erbringt, sollte in jedem Punkt mindesten 80 Prozent haben.

Dagegen gibt es eine einfache Lösung: Nehmen Sie ein Flipchart, ziehen Sie drei Linien von null bis hundert Prozent jeweils für Wollen, Können, Dürfen. Erklären Sie die Tabelle und

dann drehen Sie das Flipchart zur Wand. Geben Sie jedem Mitarbeiter drei Klebepunkte und fordern Sie sie dazu auf, einzeln hinter das Chart zu gehen und für sich einzuschätzen, wie sie die Situation im Team empfinden. 20, 50 oder 80 Prozent? So erhalten Sie eine ehrliche Einschätzung von Ihrer Gruppe.

Jetzt haben Sie das Ist-Bild: Was ist gut? Was könnte besser sein? Diskutieren Sie mit Ihrer Gruppe. Wie sieht das Soll-Bild aus? Machen Sie die gleiche Aktion noch einmal. Fragen Sie, wo Ihr Team hinwill. Geben Sie wieder drei Klebepunkte in einer anderen Farbe aus und lassen Sie verdeckt punkten. In der Gesamtschau würden Sie und alle Mitarbeiter sehen, wo Differenzen sind und der Wunsch besteht, eine Lücke zu schließen. Beispiel: Wenn der Wert bei Dürfen im Ist bei 40 Prozent liegt, im Soll die Punkte bei 80 Prozent kreisen, dann besteht hier Bedarf, etwas zu verändern. Wo genau anfangen?

Zum Wollen

Die meisten Menschen möchten von sich selbst aus eine gute Leistung erbringen und zufrieden den Tag beenden. Sie erwarten zu Recht eine Gegenleistung wie Geld, Anerkennung und Zugehörigkeit. Defizite entstehen hier meistens dann, wenn den Mitarbeitern der Sinn fehlt, die Forderungen wie Überforderungen erscheinen, die Ziele unklar sind oder der Anreiz nicht da ist, eine Sache zu tun. Suchen Sie bei diesen Punkten.

Machen Sie das Wollen nicht versehentlich mit Drohungen kaputt. So etwas kann unbeabsichtigt passieren, wenn Führungskräfte selbst zu sehr unter Druck stehen. Wenn Sie beispielsweise zu einem Mitarbeiter sagen »Bis Donnerstag um acht bekomme ich von Ihnen den Bericht, oder ich kürze das Budget!«, würden Sie zwar den Report rechtzeitig bekommen, der Mitarbeiter hätte aber missmutig gearbeitet, eventuell aus Angst Fehler gemacht und geschaut, als wäre er beim Frondienst. Außerdem müssten Sie bereit sein, eine angedrohte Konsequenz tatsächlich durchzuziehen.

Manche sagen, der Chef müsse dafür sorgen, dass sich die Mitarbeiter mit der Arbeit identifizieren. Sind die verrückt? Identifizieren ist das Schlimmste, was passieren kann, weil die Fähigkeit verloren geht, loslassen zu können. Was sollten Sie stattdessen tun? Für eine Idee kämpfen! Aber niemals identifizieren. Sie müssen jederzeit die Jacke an den Haken hängen können. Sorgen Sie lieber für ein Klima, in dem die Mannschaft sagt: Wir müssen nicht, wir wollen!

Zum Können:

Prüfen Sie, ob Ihre Mitarbeiter die nötigen Fachkenntnisse haben. Aber nicht nur das: Viel wichtiger ist, sie wenden Methoden und Wissen auch an. Lassen Sie zu, dass Ihr Personal sich ausprobiert und selbst die eigenen Grenzen kennenlernt. Dabei darf auch einmal etwas schiefgehen. Na und? Was könnte im schlimmsten Fall passieren? Ist das Risiko tragbar? Sie erreichen kaum eine höhere Motivation, wenn Sie Ihre Mitarbeiter immer aufs Neue fordern. Dazu gehört, ihnen die Verantwortung für ihr Handeln zu übertragen und zu verlangen. Wägen Sie von Fall zu Fall ab, inwieweit Ihre Leute dazu in der Lage sind.

Mir sagte einmal ein Vorstand: »Die Mitarbeiter wollen am liebsten alles selber entscheiden, sie sind aber froh, wenn hinterher jemand kommt, der die Verantwortung übernimmt.« Da ist in der Tat Wahres dran. Sie entwickeln Ihre Mitarbeiter, indem Sie Verantwortung teilen – und das heißt: abgeben, so weit es geht.

Zum Können gehört außerdem eine wichtige Bedingung: Zeit. Ich erlebe nicht selten, dass Mitarbeiter sagen, sie könnten die Aufgaben leider deshalb nicht schaffen, weil die Kapazität fehle.

Zum Dürfen:

Ihre Mitarbeiter nehmen eine Aufgabe nur in Angriff, wenn sie sich sicher fühlen und die Aufgabe erlaubt ist. Es ist einer Ihrer wichtigsten Jobs, Ihren Mitarbeitern diese Sicherheit zu geben.

Denn fehlender Schutz bewirkt mangelnde Risikobereitschaft, und dadurch gehen Chancen verloren. Das bedeutet nicht, Sie sollen dem Mitarbeiter alle Risiken abnehmen. Geben Sie ihm aber die Zuversicht, dass mit seiner Person nichts passiert, wenn eine Sache einmal schiefläuft.

Welcher Grad des Zulassens, des Dürfens der richtige ist, das lässt sich pauschal nicht sagen, probieren Sie es.

Beispiel: Ich bat eine fachlich kompetente Kollegin, eine Mitarbeiterin, um ein Vieraugengespräch. Wenn ich von ihr eine konkrete Aussage brauchte, erhielt ich Aussagen mit der Hintertür, dass eventuell etwas dazwischenkommen könnte. Ich sagte ihr, mich verunsichere das und ich bräuchte klare Aussagen, um ein Risiko einzuschätzen. Und ich hob hervor, ich sei mir sicher, sie wisse genau, was zu tun sei. Dem stimmte sie zu: »Natürlich weiß ich, was Sache ist.« Warum sie dennoch meistens ein Eventuell dazusetzt? Eine Angelegenheit sei nie hundertprozentig sicher und sie habe Angst, ein Fehler könnte passieren; sie hätte gern Rückendeckung. Wir einigten uns darauf, dass sie fortan wie immer ihre Arbeit durchziehen würde. Sollte ein größeres Risiko auftreten, bei dem sie Deckung bräuchte, dann würde sie sich melden. In zwei Jahren der Zusammenarbeit kam die Kollegin nur ein einziges Mal und erledigte ansonsten ihre Aufgaben mit Bravour und ohne Getöse.

Als Führungskraft sind Sie Vorbild, Leitfigur, Anführer. Ihre Mitarbeiter folgen Ihnen, wenn sie selbst wollen, können und dürfen. Sie müssen sich auf Ihre Mitarbeiter verlassen können – das klappt, wenn Sie klare Leitplanken setzen und individuelle Spielräume lassen. Jeden Tag ist es Ihr Geschick herauszufinden, wann Sie lenken, die Zügel anziehen, und wann sie den Mitarbeitern freien Lauf lassen.

Was sollten Sie tun?

- Orientieren Sie sich an den Strategien Ihres Unternehmens, aber warten Sie nicht auf konkrete Vorgaben.
- Hinterfragen Sie gegebenenfalls einseitige Befehle, formulieren Sie treffend und finden Sie Punkte, die zum Prüfen geeignet sind.
- Schauen Sie nicht lange zur Seite, meiden Sie Seilschaften, handeln Sie ohne Angst anzuecken.
- Überlegen Sie, warum Ihre Mitarbeiter von Ihnen geführt werden wollen.
- Hinterfragen Sie Ihren eigenen Führungsstil: Verstärken Sie die Handlungen eines Anführers, unterlassen Sie Manieren eines Diktators oder eines Weichlings.
- Setzen Sie Leitplanken und geben Sie möglichst viele Freiheiten.
- Unterbinden Sie Zwang, Verachtung und pausenlose Mehrarbeit.
- Fragen Sie einmal Ihre Mitarbeiter, wie sie geführt werden wollen.
- Pflegen Sie Ihre Mitarbeiter, indem Sie dafür sorgen, dass sie nicht demotiviert werden. Suchen Sie täglich Punkte, die erfreuen und begeistern.
- Stärken Sie die drei Quellen für mehr Leistung Ihrer Mitarbeiter: Wollen – Können – Dürfen.
- Ermitteln Sie, wo Ihr Team steht (Ist), was sie möchten (Soll), und legen Sie gemeinsam konkrete Schritte fest, um Wollen – Können – Dürfen zu kultivieren.
- Seien Sie Vorbild wie ein Anführer und Ihre Leute werden Ihnen folgen.

Leitplanken und Freiräume: Wären dazu nicht Leuchttürme, Orientierungszeichen, Scheinwerfer, Bojen oder Lichtsignale praktisch?