

Leseproben aus

Für den arbeite ich gerne!

Warum sollten Sie dieses Buch lesen?

Diese Frage stellt sich zwangsläufig in einer Zeit der Reizüberflutung von Lesematerial. Weil Sie es gekauft haben? Weil es Ihnen empfohlen wurde? Weil Sie mich persönlich kennen? Weil Sie es durch Zufall in die Hände bekamen? Weil Sie alles lesen, was neu und interessant erscheint? – Das sind durchaus Gründe. Aber es gibt spezifischere.

Unsere Welt ist ärmer geworden. Deutlich ärmer. In den Führungsetagen macht sich der Tankstelleneffekt breit: für mehr Geld weniger Leistung. So jedenfalls stellt sich die Situation dar, wenn man Mitarbeiter befragt. Wo sind sie geblieben, die Führungspersönlichkeiten, die Heerscharen von Menschen hinter sich stellen, mit Visionen begeistern und Strategien konsequent verfolgen? Damit kein Missverständnis entsteht: Die Zahl der Vorstände und Vorstandsvorsitzenden hat in den letzten Jahren zugenommen. Der quantitativen Erweiterung ist scheinbar die qualitative nicht gefolgt. Im Gegenteil. Mein Eindruck ist, dass heute so mancher Gruppenleiter mehr von Führung versteht, als einige Topmanager. Praktisch erlebbar, nicht theoretisch abfragbar! In diesem Buch werde ich sagen, warum das so ist und was getan werden kann, um diesen Zustand zu ändern.

Mit dem ehemaligen Aufsichtsratschef der Deutschen Bank, Hilmar Kopper, stimme ich nicht ganz überein wenn er sagt, dass Firmen in Deutschland nicht besser oder schlechter geführt werden als in anderen Ländern. Dagegen stehen die deutschen Untersuchungsergebnisse von Mendelson und Ziegler, die aus Daten von 164 Unternehmen ableiten, dass es einerseits intelligente und weniger intelligente Unternehmen gibt und andererseits sich nur 4 % aller Führungskräfte den Anforderungen der Zukunft ausreichend gewachsen fühlen. Das Gallup-Institut in Wiesbaden belegt die vorherrschende Situation in Deutschland mit einer Studie im Herbst 2001 aus einem anderen Blickwinkel: Nur 16 % der Arbeitnehmer sind bei ihrer Tätigkeit voll mit dem Unternehmen identifiziert, die anderen 84 % spüren keine echte Verpflichtung bei ihrer Arbeit. 15 % davon seien sogar „aktiv unengagiert“. Das sind Mitarbeiter, die verstimmt sind über ihren Arbeitgeber und damit ihre negative Haltung begründen. Sie zeigen deutlich mangelnde Produktivität und weisen hohe Fehlzeiten aus. Den sich daraus errechnenden Schaden für die deutliche Wirtschaft beziffert das Institut auf jährlich weit über 200 Milliarden Euro. Das entspricht dem Volumen des Bundeshaushaltes. Noch deutlichere Konturen erhält die Zustandsbeschreibung bei dem Vergleich zwischen Deutschland und U.S.A. In den Vereinigten Staaten sind 30 Prozent der Arbeitnehmer voll engagiert. Die Quote ist fast doppelt so hoch wie in Deutschland. Gallup hat als wichtigsten Grund für das fehlende Engagement „schlechtes Management“ (im eigentlichen Sinne ist *Führung* gemeint) ausgemacht.

Es ist wohl eine Frage der Perspektive. Aus der Luft betrachtet sind alle Häuser gleich. Je weiter entfernt, umso gleicher. Die Unterschiede zeigen sich erst, wenn man drin wohnt. Außerdem ist es eine Frage der Begrifflichkeit. Wenn Kopper „Management“ meint, stimme ich ihm sogar zu. Wenn er wirklich „Führung“ (Leadership) meint, widerspreche ich auch ohne Zugriff auf die oben zitierten Studien. Um Aussagen über Führungsqualität machen zu können, muss man in die *Human-Capital-Balance* eintauchen. Wir betonen in Deutschland zu oft die Wichtigkeit des Human-Kapitals. Das macht verdächtig. Denn es ist ein altes Gesetz

der Sprachanwendung besonders das hervorzuheben, was man nicht hat. Denn hätte man es, müsste man nicht immer darüber reden.

...

Die *Absicht* zur eindeutigen Führung ist auf der obersten Etage in der Regel gegeben. Wenn man..., ja wenn man einmal davon absieht, dass es gravierende Qualitätsunterschiede in Sachen Leadership gibt. Das mag durchaus damit zusammenhängen, dass nicht selten „Leadership“ mit „Management“ verwechselt wird. Die Qualitätsskala auf der obersten Ebene, bei den Organen also, reicht von „Führungspersönlichkeit“ bis „hierarchisiertem Sachbearbeiter“. Im Selbstbild gibt es kaum Unterschiede. Da führen fast alle Tops top. Das Fremdbild ist hier schon facettenreicher. Außerdem kristallisiert sich für jemanden, der wie ich seit über 20 Jahren als Berater arbeitet, eine Gesetzmäßigkeit heraus: Ausgerechnet die Chefs mit dem kritischsten Selbstbild haben die höchste Akzeptanz bei Ihren Mitarbeitern. Vermutlich werden bei diesem Personenkreis Führungsfehler durch eine sensible Antenne der Früherkennung vermieden. An die Akzeptanz ist unmittelbar die Wirkung gekoppelt. Akzeptierte Führer bewirken am meisten.

Der umgekehrte Fall nimmt teilweise dramatische Züge an. Die Chefs mit einer besonders farbenfrohen Selbstbeschreibung ihrer Unverzichtbarkeit, gekoppelt mit hyperfundierter Führungserfahrung und absoluter Perfektion in Leadership und Management kommen damit bei ihren Mitarbeitern nicht rüber. Ob das wohl an der Undankbarkeit und dem Unvermögen zur „richtigen Wahrnehmung“ ihrer Mitarbeiter liegt? Oder ob es doch der überzogene Selbststolz ist, der das Fenster zum Mitarbeiter in Milchglas färbt und das der Selbstbetrachtung zum verzerrenden Spiegel werden lässt.

Dem aufmerksamen Leser drängt sich vielleicht schon jetzt die Frage auf: Kennt dieser Autor auch Top-Manager, die in Sachen Führung top sind? Die Antwort ist einfach: Ja. Aber die Zahl ist ausgesprochen übersichtlich.

Mitarbeiter sind heute anspruchsvoller, besser ausgebildet und damit zwangsläufig empfänglicher für die Wahrnehmung von Führungsfehlern. Die Schwächen ihres Chefs haben sie sehr schnell identifiziert und reden auch darüber. Nicht immer mit dem Betroffenen! Denn sie sind außerdem klug genug, um sehr schnell herauszufinden, ob der jeweilige Chef stabil genug ist für Kritik an der eigenen Person.

...

Ich gebe zu bedenken: Mit einem goldenen Türschild hat noch kein Manager seine Leute hinter sich gestellt. Die fühlen sich allenfalls geblendet. Mitarbeiter wollen Chefs, die klare, souveräne, anfassbare und damit wirkliche Persönlichkeiten sind. Die Zeit geht langsam zu Ende, in der Mitarbeiter stolz auf irgendeinen Status sind, den ihr Chef für sich in Anspruch nimmt. Die Zeit hat längst begonnen, in der Mitarbeiter feinfühlig werden für das, was ihre Chefs hinter der Fassade zu bieten haben.

Auch die Vorliebe zur Selbstdarstellung kommt nicht gut an. Hellwache Mitarbeiter nennen es den „Drang zur majestätischen Verbomanie“. Ich kenne nur wenige Vorstände, die nicht flüssig reden können. Eine volle Stunde ohne Unterbrechung ist kein Problem. Aber ich kenne ebenso wenige Vorstände, die gute Fragen stellen und zudem auch noch gut zuhören können. Aus den Kreisen der kritischen Mitarbeiter höre ich gelegentlich, dass für diesen Personenkreis Rhetorikseminare verboten werden müssten. Zumindest solche, in denen man

außer flüssigem Reden nichts lernt. Die unkritischen lassen es über sich ergehen, wie vieles andere in der Firma, was sie eigentlich etwas angehen sollte.

...

Bei aller kritischen Ausleuchtung der Führungssituation von ganz oben will ich nicht unerwähnt lassen, dass es sowohl einzelne Chefs als auch Firmen gibt, die das Thema perfekt zu inszenieren wissen. Ob es den Chef und uns Beratern schmeckt oder nicht: die besten Anregungen für das, was qualifizierte Führung ausmacht, kommen immer noch von den Mitarbeitern. Wenn man sie allerdings erst mal zum Schmeichelfeedback erzogen hat, sind solche Rückmeldungen nichts mehr wert. Das Feedback wird zum Echo: Es kommt nur das zurück, was man selbst ausgerufen hat.

Während ganz oben der eindeutige Führungsanspruch klar ist, mangelt es an *Eindeutigkeit* in der Führung vorwiegend auf den Etagen unterhalb von Vorstand bzw. Geschäftsführung. Hier grassiert die Unsicherheit: darf ich oder sollte ich besser nicht?

Zugegebenermaßen ist die Sandwichposition – eingeklemmt zwischen Vorstand und Basis – nicht ganz einfach zu bewerkstelligen. Dafür ist auf diesem Level die Anzahl der *Frage- und Zuhörmanager* weitaus größer als oben.

...

Dieses Buch *müssen* Sie lesen, wenn Sie sich als Top-Manager Ihrer vielfältigen Rollen (-möglichkeiten und -verantwortung) bewusst werden wollen. Ihre Mitarbeiter haben einen Anspruch darauf, von Ihnen so exzellent geführt zu werden, wie Sie umgekehrt von denen exzellente Leistung verlangen. Schließlich sind Ihre Mitarbeiter selbst Führungskräfte, die von Ihnen die Führungskultur des Unternehmens vorgelebt haben wollen.

...

Dieses Buch *werden* Sie lesen wollen, wenn Sie Führender im Middlemanagement sind, der wie die Tomate im Burger bei McDonalds eingeklemmt ist von den Ansprüchen von oben und unten. Und wenn dann noch der Kunde zubeißt, wird es eng. Die Mitarbeiter erwarten von Ihnen die Rolle des starken Führers, der sich persönlich hinter sie stellt, zuversichtlich in die Zukunft blickt und der Abteilung Glanz durch ein gutes Image verleiht. Ihr Chef erwartet, dass Sie seine Interessen nach unten durchsetzen und dafür sorgen, dass sich Ihre Mitarbeiter ihrer Verantwortung für den Erfolg der Firma voll bewusst werden.

...

Dieses Buch *sollten* Sie lesen, wenn Sie sich – vielleicht als Experte für Führungskräfteentwicklung – mit den Möglichkeiten der Potenzialerkennung und -nutzung beschäftigen. Sie sind als interner Berater verantwortlich dafür, dass nur solche Führungskräfte ans Ruder kommen, die den Herausforderungen von morgen gewachsen sind. Dieser Typus von Manager muss außer in Bilanzen auch noch in den Augen der Mitarbeiter lesen können, um die richtigen Schritte für die Zukunft zu setzen.

...

Dieses Buch *dürfen* Sie lesen, wenn Sie zu denen gehören, die verstehen wollen, warum Ihr Chef nicht leistet, was Sie eigentlich von ihm erwarten (können müssten). Sie werden nach

dem Lesen mehr darüber wissen, welche Ihrer Rollenerwartungen von Ihrem Chef *nicht* gelebt werden. Da kluge Mitarbeiter nach meiner Auffassung noch keinem Chef auf seinem weiteren Erfolgsweg wirklich geschadet haben, kann ich für Ihren Chef keine direkten Nachteile erkennen, außer..., es interessiert ihn nicht, was mit seinen Mitarbeitern ist, was in ihnen vorgeht, was sie denken, was sie bewegt. Solche Chefs gibt es zugegebenermaßen. Es sind die Chefs, die ihre Kernaufgabe nicht verstanden haben: dafür zu sorgen, dass andere erfolgreich werden oder bleiben.

...

Dieses Buch *können* Sie nicht (zu Ende) lesen, wenn Sie sowieso keine Zeit zum Führen haben. Vielleicht werden Sie es sogar quer lesen. Möglicherweise werden Sie es auch verstehen. Umsetzen werden Sie nichts. Woher ich das weiß? Aus Erfahrung. Sie haben keine Zeit zum Umlernen. „Führung kostet Zeit“, ist das weit verbreitete Vorurteil. Ich halte – ebenfalls aus Erfahrung – dagegen: „Führung schafft Zeit“. Wie? Das erfahren Sie, wenn Sie sich zunächst einmal die Zeit zum Lesen nehmen. Vielleicht distanzieren Sie sich ein einziges Mal von Ihren Gewohnheiten und bleiben konsequent bei dem, was Sie gerade angefangen haben.

...

Dieses Buch ist *nichts* für Sie, wenn Sie schon wissen, was Sie bei sich alles *nicht* mehr verändern können, weil der Mensch ab einem bestimmten Alter so ist wie er ist. Willkommen auf dem Zentralfriedhof derer, die den *psychologisch-geistigen Tod* gestorben sind. Wie der biologische kann es einen in jedem Alter erwischen, auch schon mit unter 30. Wie beim biologischen tritt er bei manchen erst im absoluten Greisenalter ein.

...

Die Fehleinschätzung der Motivation

Um ganz offen zu sein: ich kann das Wort „Motivation“ nicht mehr hören. Vergessen Sie es! *Suchen* Sie nicht nach dem motivierten Mitarbeiter. Sie haben ihn! Oder haben Sie wirklich schon einmal einen „Unmotivierten“ in die Firma kommen sehen? Ich nicht!

„Motivation“ heißt Triebkraft, aktivierende und richtunggebende Vorgänge, die ein Verhalten bestimmen. Nach McDougall (1937) ist Motivation eine „Tendenz, die nur auf dem Niveau selbstbewusster reflektierter Handlung wirksam wird.“ Für mich ist Motivation der *Treibstoff der Selbstgestaltung*, im positiven wie im negativen Sinne. „Motivierter Mensch“ ist eine Tautologie wie „weißer Schimmel“.

Wie leicht und flott die – immer bei psychisch Gesunden für irgendetwas vorhandene – Motivation auf Hochtouren zu fahren ist erlebe ich, wenn ich Menschen bei ihrer Urlaubsgestaltung beobachte. Die arbeiten dort nicht weniger als in der Firma. Aber anders. Auch die Dosis an Tagesstress ist nicht geringer. Aber gewollt und freiwillig verursacht. Aus eigenem Antrieb. Und das gibt das Gefühl, das Wohligkeit und Zufriedenheit auslöst.

Die Frage ist nicht, *ob* ein Mensch *motiviert* ist. So lange das Leben eine Zukunft hat, hat der Mensch seine Motivation. Die Frage ist vielmehr, *für was* ein Mensch *motiviert* ist. Manche sind motiviert, die Fehler ihres Chefs zu suchen um nicht so allein dazustehen mit all den Unzulänglichkeiten, die einem angekreidet oder eingeredet werden. Andere sind motiviert,

eine möglichst kurze Wegstrecke zur Firma zu haben. Weil es sonst nichts gibt, was für diesen Arbeitgeber spricht. Einige sind motiviert, möglichst viel Geld nach Hause zu tragen. Weil ihre Interessen zur Selbstverwirklichung nicht mit den Zielen der Firma zu synchronisieren sind. Schließlich sind viele Menschen motiviert, ihr Leben in ihrer farbenfrohen Freizeit so richtig zu genießen. Das ist das Gegenteil zu den steingrauen Themen am Arbeitsplatz.

Wir scheinen uns von diesem Modewort „Motivation“ in den Firmen nicht trennen zu können. Fast jede Führungskraft, vom Vorstandsvorsitzenden bis zum Teamleiter, baut in seine Erzählungen über Mitarbeiter an irgendeiner Stelle dieses Wort ein. Das bringt die Sache, die damit – meistens – gemeint zu sein scheint, nicht auf den Punkt. Es geht in Wirklichkeit um etwas anderes. Wenn ich als Berater zuhöre, dann haben diese Chefs etwas anders im Kopf, wenn sie von „Motivation“ reden:

Wie schaffe ich es als Chef, die *Energie* meines Mitarbeiters so zu lenken, dass er in meinem Sinne handelt? Das ist die Frage, um die sich alles dreht. Der einzelne Mitarbeiter hat 100 % Energie oder weniger. Bei unter 50 wird es bedenklich. Also taucht noch eine zweite Frage auf: Wie gelingt es mir, die Energie eines Mitarbeiters mit unter 100 % zu steigern?

Wie soll jemand die Werte der Firma pflegen, wenn er nur für die Sauberkeit seines Arbeitsplatzes zuständig ist?
--

Außerdem möchte ich, dass sich mein Mitarbeiter *identifiziert*, mit seinen Zielen, seinen Aufgaben, den Werten der Firma, und mit mir. Daraus entsteht direkt eine Gegenfrage: Was habe ich ihm anzubieten, das seinen Bedürfnissen gerecht wird?

Hoppla, *Bedürfnisse*? Ja, die hat der Mitarbeiter! Die bringt er ungefragt mit in die Firma. Ob Ihnen das als Chef gefällt oder nicht.

Wir sagen „Motivation“, meinen aber *Energie* und *Identifikation*. Warum sagen wir dann nicht das, was wir meinen? Jeder Chef möchte, dass sein Mitarbeiter sein Bestes gibt. In Sachen Motivation gibt der Mitarbeiter immer sein Bestes. Er ist z. B. zu 100 % motiviert mehr zu verdienen. Er ist z. B. zu 100 % motiviert sich selbst zu verwirklichen. Er ist z. B. zu 100 % motiviert eigenständige Entscheidungen zu treffen. Selbst wenn er dafür nicht die Voraussetzungen besitzt. Er ist sogar zu 100 % motiviert, beim ersten Volltreffer im Lotto seinem Chef mal so richtig die Meinung zu sagen.

Da ist viel Energie vorhanden. Wird sie auch zielführend genutzt? Wenn der Mitarbeiter mit seinem Chef, seiner Aufgabe, seiner Rolle im Unternehmen... identifiziert wäre, müsste er nicht im Geiste bei erster bester Gelegenheit (z. B. Lottogewinn) auf die Pauke hauen.

Es geht um die *Nutzung* der *Energie* des Mitarbeiters und um die *Sicherstellung* seiner *Identifikation*. Darauf kommt es an. Das ist führungsmäßig zu leisten! Um es zu leisten, muss ein Chef unterschiedlichste Rollen einnehmen und diese überzeugend und gekonnt spielen. Abends zuhause – oder am Wochenende – da darf er ganz er selbst sein, Beine und Seele baumeln lassen.