

67 | Plattitüden

Früher gab es Bauern. Und es gab Bauernregeln. Kräht der Hahn auf dem Mist, ändert das Wetter, oder es bleibt, wie es ist. Wohl eine Plattitüde, zumindest aber unbestreitbar wahr.

Heute gibt es Manager. Zwar gibt es keine Managerregeln, aber wer sich umhört, findet erstaunliche Plattitüden, die unter durchaus meist gut ausgebildeten Führungskräften als „Wahrheit“ oder „Richtgröße“ oder „Einsicht“ oder „Bekenntnis“ herumgereicht werden, ohne dass man sie auch nur zwei Minuten kritisch hinterfragt.

10

Ein paar Musterchen gefällig?

- *Bei mir darf jeder einen Fehler machen – bloß nicht zweimal denselben!* Zum einen fände ich es nicht so toll, wenn der Chefarzt des Assistenten, der mich operiert hat, mit dieser Weisheit toleriert, dass der mir eine Lunge statt des Blinddarms rausgeschnitten hat. Zum anderen ist es offenkundig, dass wir eben alle immer wieder gerade dieselben Fehler machen. Denn Dinge, die man nach einmal Scheitern nie mehr macht, sind eher Irrtümer als Fehler. Um aus Fehlern zu lernen, müssen wir mühsam daran arbeiten, ungeeignete Muster durch geeignetere zu ersetzen. Das ist meist anstrengend und nur selten das Ergebnis einmaliger Einsicht.
- *Mein größter Fehler ist meine Ungeduld!* Gäbe es einen Übersetzungsdienst für diese Plattitüde, käme auf Deutsch Folgendes heraus: Ich bin ja sooo viel schlauer, stärker und schneller als meine Leute, dass die mir nie und nimmer das Wasser reichen können. Vergeblich hecheln sie mir hinterher, die armen Würstchen. Das macht mich ganz ungeduldig. Aber von dieser Lappalie abgesehen wüsste ich beim besten Willen nicht, wo ich denn sonst noch einen Fehler haben sollte. (Mit Ausnahme einer bis gegen annähernd null ausgedehnten Reflexionsfähigkeit, möchte man ergänzen.)
- *Wir wollen nur die allerbesten Talente!* So? Haben Sie denn auch die allerinteressantesten Aufgaben zu bieten? Offerieren Sie die allerbesten Konditionen und Löhne? Ist Ihr Unternehmen wirklich das allertollste? Und sind Sie selbst der allerbeste Chef? – Ganz unwillkürlich erinnert man sich der Frage Willy Brandts in solchen Fällen: „Haben Sies nicht eine Nummer kleiner?“ Wärs nicht auch ganz nett, einfach mal Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu haben, die für ihren Job adäquat qualifiziert sind und ihn gerne und gut machen?

- *Es gibt keine Probleme, es gibt nur Herausforderungen!* Schön für Sie, falls Sie tatsächlich so einfach gestrickt sind, dass Sie sich mit so einem Blödsinn selbst überlisten können. Aber lassen Sie bitte die Finger davon, andere Menschen – insbesondere Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – auf diese Weise, sorry, zu verarschen. Wer ein echtes Problem hat – das ihn nicht mehr gut schlafen lässt und das er keineswegs als netten sportlichen Challenge sieht –, soll nicht auch noch frei nach Erich Kästner genötigt werden, den Kakao zu trinken, durch den man ihn zieht.
- *Man kann alles erreichen, wenn man nur wirklich will!* Tja, das könnte ja noch sein. Zumindest tendenziell, denn ein eiserner Wille kann in der Tat viel bewirken. Nur taugt diese Erfahrung dennoch nicht als Ratschlag, da man nun einfach nicht „wollen wollen“ kann. Jemandem, der scheitert, zu unterstellen, er wolle eben nur zu wenig, ist also zynisch. Abgesehen davon, dass ich daran zweifle, dass es nur das Wollen ist, das die meisten von uns daran hindert, Nobelpreisträger, Tennischampion oder Hollywoodstar zu werden.
- *Jeder bei uns muss unternehmerisch denken und handeln.* Jeder? Ich bin, das gebe ich zu, schon ganz glücklich, wenn diese Anforderung wenigstens alle GL-Mitglieder einer Firma erfüllen. Viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können mit dem ihnen zustehenden Handlungsspielraum und der ihnen zugestandenen Verantwortung hinten und vorne nicht unternehmerisch tätig werden. Schön ist zweifellos, wenn sie alle überhaupt denken und erst dann handeln. Aber auch wenn – dann tun sie das in aller Regel nicht als Unternehmer (sonst wären sie nämlich welche) und noch nicht einmal immer nur im Sinne des Unternehmens (denn dafür bräuchten sie gar nicht zu denken, gehorchen würde genügen). Es ist schon eine Führungsaufgabe, den unternehmerischen Sinn so klar zu verdeutlichen, dass die Leute davon überzeugt sind und ihr Handeln mehrheitlich danach ausrichten. Mit einem bloßen moralischen Appell wird man diese Führungsaufgabe nicht los.
- *Wir sitzen alle im gleichen Boot.* Ganz bestimmt. Aber haben wir auch alle die gleiche Klasse gebucht? Hat es für alle die gleichen Rettungsboote? Legen sich wirklich alle in die Riemen? Sitzen wir auch dann noch im gleichen Boot, wenn es hart auf hart geht? Und haben wir auch alle die gleichen Parkplätze?
- *Bei uns steht der Mensch im Mittelpunkt.* Und damit immer im Wege, sagen die Zyniker und formulieren um: Bei uns ist der Mensch Mittel. Punkt. – Ein

schönes Beispiel dafür, wie so manche markige Managerweisheit bei ihren Adressaten tatsächlich gehört/gelesen wird.

Sie können jetzt natürlich einwenden, meine Argumentation sei etwas gar pingelig, denn in jedem der zitierten Sätze stecke doch auch ein Körnchen Wahrheit. Zweifelsohne! Nur gilt das auch für Sätze wie „Die Erde ist flach.“ oder „Eins und eins gleich drei.“ oder „Männer sind unsensibel.“ Aber das trifft nicht den Punkt. Der Punkt hier ist, dass die oben zitierten Manager-Weisheiten von Menschen in einer formalen Position geäußert werden: Vorgesetzten eben. Damit sind derartige Sprüche immer *mehr* als bloß irgendeine Meinung. Es gibt ja bei Führungskräften nicht wie beim Papst die Regel, dass Aussagen nur dann als unfehlbar gelten, wenn sie *ex cathedra* gesprochen wurden.

12

Man kann sich bei Führungskräften nie darauf verlassen, ob sie ihre „Weisheiten“ nur als kleine Stichelei respektive als rhetorische Übertreibung oder aber als Wahrheit verstehen. Und da man ihnen – aus genau diesem Grund – deshalb tendenziell eher nicht widerspricht, driften *sie* wiederum leicht dazu, ihre eigenen markigen Worte mit der Zeit auch noch selbst zu glauben. Der Schaden von solch unreflektierten Plattitüden – so sie aus dem Mund eines Vorgesetzten kommen – liegt wie meist in der Umgebung: Gehen Sie doch bitte noch einmal die oben zitierten Äußerungen durch und fragen Sie sich, welche mehr schlecht als recht versteckte *hintergründige* Botschaft Sie vernennen würden, wenn das Gesagte von Ihrem Boss käme und Sie annehmen müssten, es sei ernst gemeint!

Unerfreulich, nicht wahr?

Tun Sie mir einen Gefallen: Kriegen Sie bitte auf offener Szene einen Schreianfall, falls Ihr Chef irgendeine der genannten Plattitüden von sich gibt. Und bitte verschlucken Sie sich auf der Stelle ganz fürchterlich, bevor Sie selbst so etwas von sich geben. Danke.



13

Für mich wichtig:

1.

2.

3.

68 | Ungenügend

14

Es geht ein Gespenst um in der Wirtschaft: *Der Krieg um Talente!* Nur wer die allerallerbesten Leute hat, kann heute noch bestehen, so klingt es allenthalben. Wirklich? Kommt da eine wunderbare Welt von nur höchsttalentierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf uns zu? Traumhaft! Freilich nagen da auch leise Zweifel: Glauben Sie wirklich, dass die Unternehmen, die nur noch die Allerallerbesten wollen, denen auch die allerallerbesten Aufgaben zu bieten haben? Jedenfalls stelle ich es mir ganz amüsant vor, wenn dann der eine akademisch bestausgebildete Magaziner den anderen akademisch bestausgebildeten Magaziner höflich fragt: „Wann eigentlich haben *Sie* zum letzten Mal den Nobelpreis abgelehnt?“

Natürlich brauchen Unternehmen gute, also geeignete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – geeignet für die gestellten Aufgaben und angestrebten Ziele, geeignet für die angestrebte Unternehmenskultur, geeignet für die Teams, in die sie als konstruktive Mitspieler passen sollen. Wenn aber zur Eignung zwingend das Talent gehört, nach spätestens einem Jahr den nächsten Karriere-sprung zu machen, so kann das ja wohl nicht zum unternehmerisch langfristig gewünschten Personalkörper führen. Resultat wäre vielmehr ein wildes internes Job-Hoppen und ein heftiger Kampf um die Plätze, wenn der Flaschenhals gegen oben enger wird. Der Krieg *zwischen* Talenten also.

Vergessen Sie bitte nicht, was die meisten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – die ja wissen, was sie können und was nicht – herauslesen, wenn ihr oberster Boss verkündet, nur noch die allerallerbesten Talente seien für ihn gut genug: Dass sie wohl besser den Stellenanzeiger aufschlagen...

Der Ruf nach den allerbesten Talenten gilt aber nicht nur den neu anzustellenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Tatsächlich wird auch bei allen vorhandenen, vielleicht langjährigen und verdienten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern danach gerufen, kontinuierlich zu überprüfen, wer ungenügende Leistung erbringe und ihn oder sie entweder subito zu besserer Leistung zu bringen (via Führung oder Ausbildung) oder – wenn dies nicht in nützlicher Frist gelinge – auszuwechseln. Dieser kriegerische Ruf entspricht zwar keineswegs einer Unternehmenskultur, die ich persönlich gut und nachhaltig fände, aber meine Präferenzen wollen wir hier mal beiseitelassen.

Sorge hingegen bereitet mir eine Argumentation, die man immer häufiger hört: Die Leistung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verteile sich nach

der berühmten Glockenkurve, die die Statistiker als *Normalverteilung* bezeichnen. Will sagen, es gäbe einige mit Spitzenleistung, viele mit durchschnittlicher Leistung und einige mit ungenügender Leistung. Die Zahl der Letzteren wird dann mit sagen wir 15% veranschlagt, und auf die wird nun zur Jagd geblasen.

Was ist von dieser Normalverteilungsargumentation zu halten?

- Normalverteilung – also die sogenannte Gauß'sche Glockenkurve – ist ein statistischer Fachausdruck, der nicht etwa besagt, was „normal“ ist, sondern (grob vereinfacht) was zu erwarten ist, wenn ein Merkmal *zufällig* um einen Mittelwert herum schwankt. Das schließt ein, dass niemand gezielt darauf Einfluss nimmt. Leistung im Unternehmen ist also dann normalverteilt, wenn niemand darauf Einfluss nimmt und man die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zufällig ausgewählt hat. Kein wirklich gutes Zeugnis für eine Unternehmensführung!
- Statistische Verteilungen gelten für große Stichproben. Sie auf ein Team von – sagen wir typischerweise etwa – sieben Leuten zu übertragen, ist grobfahrlässig. Natürlich kann und wird es in jedem Team Leistungsunterschiede geben. Aber sie sind nicht zwingend so verteilt, dass man die untersten 15% – das entspricht *einer* Person – als *ungenügend* qualifizieren müsste. Abgesehen davon, dass Leistung meist verschiedene Facetten hat und es nicht immer die *gleiche* Person ist, die in jeglicher Facette relativ zu den anderen am schlechtesten abschneidet.
- Wenn also in Unternehmen Leistungsbeurteilungssysteme eingeführt werden, die die einzelnen Vorgesetzten dazu *zwingen*, in ihrem Team einen vorgegebenen Prozentsatz – sagen wir eben 15% oder eine Person – als ungenügend zu qualifizieren, so zeugt dies nicht von überbordendem Sachverstand. Von einer Geschäftsleitung, die so etwas beschließt, möchte ich gerne wissen, wer in *ihrem* Siebnerkollegium der Ungenügende ist! Man schmeiße ihn bitte sofort raus!

Gute Führung kann durchaus erreichen, dass *alle* Direktunterstellten einen genügenden, ja einen guten, ja sogar einen sehr guten Job machen. Und mehr noch: Es ist die *Aufgabe* einer guten Führung, genau dies anzustreben. Selbstredend kann es dabei im Einzelfall vorkommen, dass man als Chef erkennt, dass jemand im eigenen Team nicht genügt. Und dann muss man auch konsequent sein und Maßnahmen ergreifen. Aber nirgendwo steht geschrieben, dass man *jährlich* und zwar in jeweils *einem* Fall zu diesem Schluss kommt.

Nur am Rande: Wenn ein Unternehmen durch entsprechende Vorgaben eine Leistungsbeurteilung gemäß Normalverteilung erzwingt, dann *erschafft* es sich diese Normalverteilung – obwohl in Tat und Wahrheit vielleicht gar keine vorhanden (gewesen) wäre.

Dürfen wir nicht von (obersten) Führungskräften erwarten, dass sie ein ganz klein wenig über die eigene Nasenspitze hinaus denken? Dass sie sich also fragen, wohin sich ihre Unternehmenskultur entwickelt, wenn jährlich die „unge-

nügenden“ 15% der Belegschaft identifiziert und entsprechenden Maßnahmen zugeführt werden? Dass sie sich ausmalen können, was damit im gesamten Unternehmen an Kooperationsbereitschaft und -fähigkeit zerstört, was an Angst geschürt und was an Vertuschung gefördert wird?

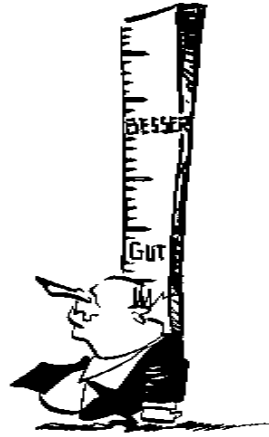
Dürfen wir nicht auch gleichzeitig von (allen) Führungskräften erwarten, dass sie sich unablässig die Frage stellen, ob ihr Team und jedes seiner Mitglieder leistungsmäßig genügen oder nicht? Und dass sie in der Lage sind, in geeigneter Weise damit umzugehen? Das Ergebnis genauen und kritischen Hinschauens kann ja durchaus sein, dass die Leistung *aller* im Team ganz hervorragend ist! In diese Leistungsbeurteilung muss freilich immer auch einfließen, wie die eigenen Direktunterstellten wiederum ihre Direktunterstellten führen und qualifizieren (das so genannte Großvater-Prinzip). Denn nur so kann verhindert werden, dass gute Leistung mit blindem Beschönigen oder aktivem Wegschauen bei tatsächlich ungenügender Leistung verwechselt wird.

Vielleicht dürfen wir schließlich von jedem und jeder im Unternehmen – auf welcher hierarchischen Stufe auch immer – erwarten, sich selbst die Frage zu stellen, ob er oder sie den gestellten Anforderungen genügt oder nicht. Bei Führungskräften zum Beispiel lautet *eine* dieser Anforderungen, die Leistungsfähigkeit der eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kompetent, kritisch und fair beurteilen zu können ...

Im Grunde ist es eine Kapitulation der Führung vor sich selbst, wenn ein Topmanagement seinem Kader diese Aufgabe nicht zutraut. Wo dieses Zutrauen zur Beurteilungsfähigkeit der Leistung der eigenen Leute *zu Recht* fehlt, gibt es für die Führungsarbeit des *obersten* Managements nur eine Note: *Ungenügend!*

Wir sollten uns davor hüten, den Führungskräften immer mehr von ihrer Führungsverantwortung wegzunehmen und sie durch HR-Systeme zu ersetzen versuchen. Gute Personalarbeit in Ehren. Aber Führung ist Sache der Linie.

Wo immer die Leistung eines Mitarbeiters oder einer Mitarbeiterin oder einer Führungskraft als *ungenügend* zu qualifizieren ist, da ist der oder die *direkte* Vorgesetzte gefragt. Niemand sonst. Kneifen gilt nicht!



17

Für mich wichtig:

1.

2.

3.

69 | Sich souverän abgrenzen

Wir können den herrschenden Zeitgeist in *einem* Wort zusammenfassen: *Mehr!* Alle Unternehmen wollen mehr Erfolg, mehr Profit, mehr Rentabilität, mehr Kunden, mehr Marktanteil, mehr Effizienz, mehr Kostenbewusstsein, mehr Qualität und vieles andere *mehr*. (Fast) jeder und jede will mehr Lohn, mehr Anerkennung, mehr Karriere, mehr Kompetenzen, mehr Verantwortung, mehr Status, mehr Prestige, mehr Work-Life-Balance, mehr Wohlstand, mehr Glück – und ebenfalls sicherlich vieles andere *mehr*.

18

Als Führungskraft sind Sie an dieser Dynamik gleich *mehrfach* beteiligt: Als Vorgesetzte/r müssen Sie entsprechende Ansprüche von oben weitergeben und durchsetzen. Als Vorgesetzte/r sehen Sie sich aber gleichzeitig immer auch mit mannigfachen Ansprüchen Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter konfrontiert. Als selbst ja auch Geführte/r müssen Sie mit den an Sie gestellten Anforderungen fertig werden. Als so genannter Peer stehen Sie (bezüglich beider Rollen) in einem fortwährenden Wettstreit mit Ihren Kolleginnen und Kollegen. Und zu Hause schließlich werden Sie von Ihrer Familie und Ihrem Umfeld nicht selten auch noch unter Druck gesetzt, *mehr* zu geben.

Im Grunde haben Sie die Wahl: Entweder Sie gehen beim Versuch, all diesen Forderungen nach *mehr* gerecht zu werden, drauf und fassen zeitgemäß Ihren Burn-out. Oder Sie lernen, sich souverän abzugrenzen.

Abgrenzung kann sich unterschiedlich äußern: Man sagt explizit Nein. Man tut irgendetwas einfach nicht. Man verweigert das Mitmachen. Man beteiligt sich nicht. Man verbittet sich etwas. Man ignoriert etwas oder jemanden. Man stellt sich taub. Man entzieht sich einer Einflussnahme. Man gehorcht nicht. Man begehrt auf und protestiert. Und so weiter.

Freunde macht man sich in aller Regel mit solchem Verhalten nicht. Denn es ist leider eine heikle Sache, sich abzugrenzen. Gar leicht gilt man als unwillig oder unfähig, als Widerständler oder als Uneinsichtiger. Je häufiger man sich abgrenzt, desto mehr wird man in diesem Sinne *generell* abqualifiziert und entsprechend negativ schubladisiert. Und wenn man es nur sehr selten tut (aus eigener Sicht heißt das vermutlich: *zu* selten), so reagiert die Umgebung erst recht unwirsch: Was hat er denn auf einmal? Warum reagiert sie nun plötzlich so? – Kurzum: Die Abgrenzung wird wiederum nicht akzeptiert. Man wird vielleicht nicht generell abqualifiziert, im Moment aber sicher nicht ernst genommen, kaum respektiert, sicherlich nicht geschätzt.

Ich habe die Beobachtung gemacht, dass all diese *negativen Folgen* einer Abgrenzung (meistens) nur dann auftreten, wenn man *selbst nicht souverän* hinter seiner eigenen Abgrenzung steht.

- Wer nämlich im Innersten ein schlechtes Gewissen hat, dass er sich abgrenzt, der strahlt dies auf eine unmerkliche Weise auch aus. So wie Hunde angeblich aggressiv werden, wenn man vor ihnen Angst hat. (Was ich aus leidvoller Erfahrung selbst nur bestätigen kann.)
- Wer selbst nicht souverän daran glaubt, dass er sich zu Recht abgrenzt, der neigt dazu, diese Unsicherheit zu übertünchen mit einem umso forscheren Tonfall. Das damit verbundene „Stämpfeln“ zeigt der Umgebung, dass die Abgrenzung nicht souverän erfolgt. Und der „ton qui fait la musique“ wird dann eher disharmonisch, was den anderen wiederum das Recht gibt, sich über den Abgrenzer zu beschweren.
- Wer zwar rational überzeugt ist, sich zu Recht abzugrenzen, emotional aber gleichzeitig von all dem Moralin überschwemmt wird, das man ihm in seiner Kindheit eingeblöht hat, der wirkt nicht mehr authentisch. Erkennbar wird das daran, dass er sein abgrenzendes Verhalten begründet und begründet und begründet... bis man wirklich misstrauisch wird.
- Wer bei jeder Abgrenzung fürchtet, fortan nicht mehr geliebt zu werden, bringt sich in eine emotionale Abhängigkeit von seiner Umgebung, die souveränes Handeln massiv erschwert, wenn nicht sogar verunmöglicht. Denn gerade für Führungskräfte gilt ja: Führung ist kein Beliebtheitswettbewerb.

Für diejenigen, die sich für die psychologische Seite des Themas besonders interessieren: All das eben Gesagte wäre halb so schlimm, wenn wir jederzeit wüssten, was sich in unserem geistigen und emotionalen Haushalt so abspielt. Dies tun wir leider nicht. Wenn wir uns die zum Teil gegenseitigen Kräfte in unserem Denken und Fühlen als geometrische Vektoren vorstellen, die nicht selten in ganz unterschiedliche Richtungen weisen und unterschiedlich stark sind, so wird uns häufig nur die Vektorresultante bewusst. Und für die haben wir dann flugs sehr rationale – freilich keineswegs immer zutreffende – Erklärungen parat. Bedauerlicherweise hilft es jedoch nichts, sich seiner unbewussten Motive bewusst werden zu wollen. Sie heißen „unbewusst“, weil sie unbewusst sind. Wir können uns bestenfalls selbst beobachten und aus unserem Agieren und Reagieren selbstinterpretierend *schließen*, was uns wohl so alles (mit-) getrieben hat. Aus einer solchen aufmerksamen Selbstbeobachtung entsteht im Laufe der Zeit *Lebenserfahrung*. Auf die kann man aber – wenn man sie nicht schon hat – nicht warten, wenn man im aktuellen Fall handeln soll.

Wie also kann man sich *souverän* abgrenzen?

Lernen Sie zuallererst, sich gegen die eigenen inneren Widerstände gegen das Abgrenzen abzugrenzen. Wenn Sie denken oder empfinden, Sie müssten sich

nun gegen etwas oder jemanden „eigentlich“ abgrenzen, dann streichen Sie das „eigentlich“ und grenzen Sie sich ab. Ziehen Sie *erst hinterher* Bilanz darüber, welchen sozialen Preis Sie bezahlt haben und wie Sie sich im Ergebnis fühlen.

Machen Sie sich klar, was Ihnen wirklich viel wert ist. Ist es Gesundheit? Wohlbefinden? Bewunderung? Akzeptanz? Ruhe? Erfolg um jeden Preis? Lebensfreude? Raum für Kontakte und eigene Bedürfnisse? – Wie auch immer: Sie werden sich nur dann souverän abgrenzen können, wenn Sie dadurch etwas für *Sie* Wertvolles gewinnen. Denn es geht um die positive Seite diesseits der Grenze, die Sie ziehen.

20

Nutzen Sie zum Erlernen des Sich-souverän-Abgrenzens eine Methode aus der Verhaltenstherapie, die Sie ohne Therapeutenkosten ganz allein anwenden können, so genannte „shame exercises“: Zwingen Sie sich, etwas zu tun – in unserem Fall: sich abgrenzen –, obwohl Ihr Innerstes flüstert: „Das darfst du doch nicht!“ Sie werden sehen, nach einigen Erfolgen beginnt diese Stimme langsam zu verstummen.

Auf diese Weise – also mittels eines erfahrungsbasierten Systems von *checks and balances*, sozusagen – lernen Sie nämlich ziemlich rasch, was in Ihrer ganz persönlichen geistigen/emotionalen „Vektorrechnung“ zu berücksichtigen ist und was nicht. *Denn das ist der Kern meiner Argumentation:* Sich souverän abgrenzen ist ein Fall fürs *Üben*. Wer nicht üben will, lernt nie Velo fahren, Klavier spielen oder schwimmen. Und er wird sich auch nie souverän abgrenzen können.

Beim Üben aber fällt man ab und zu auf die Nase. Erst mit der Zeit wird man „geübter“. Was beim Abgrenzen zu Beginn vielleicht „zickig“ erscheint, präsentiert sich dann als klare, souveräne Haltung. *Das ist das Ziel!*

Auch wenn Ihr Chef, Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ebenso wie Ihre Kollegen oder Ihre Familie Sie nicht in *jedem* Fall zu Ihrer klaren Haltung beglückwünschen werden – Sie selbst werden es.



21

Für mich wichtig:

1.

2.

3.

70 | Fußballtrainer u.a.

Stellen Sie sich ein Kartenspiel vor, bei dem auf jeder Karte ein Beruf steht und aufs Kürzeste verdichtet, was eine Führungskraft von diesem Beruf – respektive von einem Profi darin – lernen könnte. Diese „Learnings“ wären immer als allgemeine Weisheit formuliert: „Als Führungskraft müssten Sie von einem Profi in diesem Beruf lernen, *dass...*“. Das imaginäre Kartenset umfasst sämtliche Berufe dieser Welt. Sie können nun auswählen, welche – sagen wir – eineinhalb Dutzend Karten/Berufe/Learnings *Ihr persönliches Führungsverständnis am besten nachzeichnen*.

22

Ich beispielsweise wähle (unsortiert) folgende Berufe und postuliere damit – für Sie – folgende Lehren:

... *Pianistin:*

Dass Sie eine breite Tastatur beherrschen und in der Lage sein sollten, manchmal leise und manchmal sehr laute Töne anzuschlagen. Weiter, dass auch sitzende Tätigkeiten anstrengend, ja schweißtreibend sein können.

... *Schmied:*

Dass Sie das Eisen schmieden sollen, so lange es heiß ist. Vielleicht aber auch, dass Sie nie einen Hammer schwingen sollten, für den Sie nicht die nötige Kraft in den Armen haben.

... *Fußballtrainer:*

Dass es Momente gibt – und zwar nicht selten die matchentscheidenden –, wo Sie Ihre Leute machen lassen müssen und Ihre Finger (pardon: Füße) vom Ball lassen sollten.

... *Sexarbeiterin:*

Dass man menschliche Schwächen auch mal übersehen können muss. Aber dass man sich persönlich keineswegs alles bieten lassen muss.

... *Jazzmusiker:*

Dass es nicht für jedes gute Zusammenspiel einen braucht, der sagt, wo es lang geht – vorausgesetzt, alle Beteiligten sind fähig und bereit, auf einander zu achten und jedem einmal den Vortritt fürs Solo zu lassen.

... *Bauern:*

Dass man – von glücklichen Ausnahmefällen abgesehen – nur ernten kann, wenn man auch gesät hat. Und dass man erst ernten kann, wenn die Zeit dafür reif ist.

... Steuerrevisor:

Dass man mit Kleinlichkeit nun wirklich jedem auf den Keks gehen kann. Und dass man gewisse Berufe nicht wählen sollte, wenn man es nicht erträgt, dass auch ein gewisser Arschlochfaktor dazu gehört.

... Piloten:

Dass man auch vielfach geübte Dinge manchmal sauber strukturiert „nach Checkliste“ angehen soll und sich dabei Schritt für Schritt (ja, laut ausgesprochen) bewusst machen sollte, was wirklich „completed/checked“ ist.

... Marketingfachfrau:

Dass auch die beste Idee erst einmal verkauft sein muss, bevor sie auch anderen als eine beste Idee erscheint. Und dass man nichts verkauft, wenn man seinen Zielmarkt nicht kennt oder ganz falsch einschätzt.

... Autohändler:

Dass man nicht immer ganz bei der Wahrheit bleiben kann. Aber dass man auf Dauer schlechte Geschäfte macht, wenn man zu oft und zu dreist lügt.

... Geigenbauer:

Dass man vielleicht gerade dann einen erstklassigen Job macht, wenn man *anderen* ermöglicht, den großen Auftritt und wärmsten Applaus zu haben.

... Tennisstar:

Dass man früh anfangen sollte, dass man bis zum Schluss und bis in die höchste Liga stets und hart trainieren muss und dass man wissen sollte, wann es Zeit ist, aufzuhören und anderen das Feld zu überlassen.

... Psychotherapeut:

Dass es manchmal sinnvoller und vor allem hilfreicher ist, zuzuhören als zu reden. Dass Zuhören aber gelernt sein muss, da es mehr ist, als bloß selbst nichts zu sagen.

... Mafiaboss:

Dass man wissen muss, wer Freund und wer Feind ist. Dass man aber unterscheiden können muss, was persönlich und was rein geschäftlich ist.

... Bestattungsunternehmer:

Dass ein Beruf nicht immer pures Vergnügen ist und dass man manchmal eine ganz bestimmte Rolle spielen muss, weil man das *anderen* schuldig ist – ganz unabhängig von der eigenen Befindlichkeit.

... *Bergführer*:

Dass man sich auch als sehr erfahrener Profi an die elementarsten Spielregeln seines Handwerks hält und nicht meint, man sei stärker als der Berg.

... *Balletttänzerin*:

Dass eine perfekt getanzte Figur verbirgt, was an Übung und Disziplin und Anstrengung und vielleicht auch an Schmerz dahintersteckt. Und dass Performance manchmal auch ohne Worte auskommt.

... *Politiker*:

Dass man als Persönlichkeit klar für eine Meinung eintreten muss. Dass man keine Chance hat, wenn man nicht auch Bündnisse schließen kann, und dass es aus ist, wenn man seine Glaubwürdigkeit verspielt hat.

24

Welche Karten würden *Sie* ziehen? Von wem haben Sie am ehesten gelernt? Von wem würden/wurden Sie als Führungskraft in Ihrem Selbstverständnis am ehesten inspiriert? Von Geistlichen oder Ladendieben, von Krankenschwestern oder Pokerspielern, von Entwicklungshelfern oder Armeegenerälen, von Galeerentrommlern oder Unternehmensberatern? – Malen Sie es sich aus. Wählen Sie moralinfrei aus der ganzen Bandbreite. Reflektieren Sie, welche Weisheit (oder welchen Allgemeinplatz) Sie am treffendsten mit diesem Beruf verbunden sehen.

Nicht uninteressant wäre sodann, von Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu erfahren, mit welchen Berufsgattungen *sie* Ihr Führungsselbstverständnis am ehesten vergleichen würden und warum. Hoffen wir, dass es Sie nicht kränken würde. Zumindest aber gäbe es Ihnen Ideen, falls Sie irgendwann doch keine Führungskraft mehr sein wollten.



25

Für mich wichtig:

1.

2.

3.

71 | Wozu statt warum

26

Wie gewinnen Sie Ihre Leute für Veränderungen? Mittlerweile hat es sich herumgesprochen, dass Kommunikation und Information nicht die schlechtesten aller Mittel sind. Dennoch bleibt der gewünschte Überzeugungseffekt nicht selten aus. „Allein, mir fehlt der Glaube“, brummen manche. „Ja, aber...“, sagen die meisten. „Nein“, denken fast alle. Kurzum – Sie reden sich den Mund fusselig, und wenn denn alles nichts nützt, dann verzichten Sie halt auf das begeisterte Mitziehen Ihrer Leute, setzen Ihren Entscheid (oder den Ihrer Chefs) per Order de Mufti durch und hoffen darauf, dass sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der Zeit schon an die Neuerung gewöhnen werden. Was sie ja dann auch meistens tun.

Sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wirklich so *uneinsichtig oder stur oder veränderungsresistent*, dass man sie nicht mit guten Argumenten überzeugen kann?

Ich glaube nicht. Ich glaube eher, dass die Argumentationskette nicht immer geschickt gewählt ist. Zu oft setzt man darauf, *Gründe* für Veränderungen zu nennen, statt ihren *Zweck* aufzuzeigen. Man beantwortet also die *Warum-Frage*, statt sich auf die *Wozu-Frage* zu konzentrieren. Antworten auf das *Warum* haben in unserem Kontext aber gravierende Nachteile, Antworten aufs *Wozu* erhebliche Vorzüge:

„*Warum?*“

- Antworten auf die Warum-Frage können *nie* vollständig sein; zumindest kann man immer vermuten, es stecke doch sicherlich noch „etwas ganz anderes dahinter“. Dieser Zweifel kann kaum ausgeräumt werden.
- Tatsächlich steckt immer noch mehr dahinter. Zwar kann es einen objektiven Grund für – sagen wir – eine Reorganisation geben. Aber es kann gleichzeitig auch sein, dass man – etwa weil man neu in der Verantwortung steht – zeigen will, dass man die Dinge entschlossen anpackt. Oder dass man selbst gewinnt durch die angestrebte Lösung – sei es Macht, Einfluss, Reputation.
- Gründe für eine Maßnahme „gehören“ primär dem, der die Maßnahme anstrebt. Grund und Motiv sind ja letztlich identisch. Ein Nachteil daran ist freilich, dass sich diese Gründe höchstens zufällig mit den Motiven der Betroffenen decken.

- Gründe liegen in der Vergangenheit. Sie sind daher nicht mehr gestaltbar.
- Ein objektiver Grund zwingt eigentlich zum Handeln. Er lässt uns keine Wahl.

„Wozu?“

- Zwecke von Maßnahmen können auch für diejenigen nützlich sein, die die Maßnahmen nicht selbst initiiert haben.
- Zwecke liegen in der Zukunft. Sie sind also gestaltbar.
- Ein überzeugender Zweck kann überaus attraktiv sein – ohne dass man sich zu irgendetwas gezwungen fühlte.

27

Wir könnten unsere Unterscheidung auf die kurze Formel bringen: *Gründe zwingen – Zwecke locken*.

Damit Sie sich auf das *Prinzip „Wozu statt warum“* einlassen können, müssen Sie sich von zwei Dingen verabschieden. Das eine ist die Auffassung, in einer hierarchischen Organisation sei es letztlich egal, ob die Leute verstehen, wozu sie etwas tun oder lassen müssen. Sie sollen es halt einfach tun. Das klappt deshalb häufig nicht, weil der Teufel bekanntlich im Detail steckt. Wenn jemand eine Vorgabe umsetzt, deren Zweck er nicht einsieht, dann wird er die Details kaum zweckdienlich ausgestalten. Das Resultat wird Sie selten zufriedenstellen. Das zweite ist die Auffassung, persönliche Motive dürften im betrieblichen Handeln keine ausschlaggebende Rolle spielen. Diese Auffassung ist gleichzeitig falsch, naiv und dumm: Falsch, weil auch fremde Motive erst dann zum Handeln veranlassen, wenn sie persönlich geworden sind (also übernommen wurden); naiv, weil die Erfahrung überdeutlich zeigt, wie oft Ego, Gier, Eigennutz oder Neid die wahren Treiber sind; dumm, weil man sich damit die Chance vergibt, Dinge gerade dadurch zu bewegen, dass man die Kraft der persönlichen Motive zulässt und so – absolut im Interesse des Unternehmens – nutzt.

Kurzum:

- Zeigen Sie bei einer Veränderung auf, was Sie damit *bezwecken*.
- Geben Sie den Betroffenen die Chance herauszufinden, welchen ganz und gar *persönlichen Nutzen* sie selbst davon haben könnten, wenn dieser Zweck erreicht wird.
- Verzichten Sie wenn immer möglich darauf, über Gründe zu reden. Sprechen Sie höchstens über *Anlässe* – also Ereignisse oder Veränderungen im Um-

feld, die Sie veranlasst haben, etwas in Frage zu stellen und neue Ideen zu entwickeln, die unternehmerisch zweckdienlich sind.

- Stehen Sie im Bedarfsfall lieber zu persönlichen (durchaus auch egoistischen) Gründen, die für Sie mitspielen. Leugnen ist kontraproduktiv. Authentizität ist glaubwürdig.

Funktionieren tut dies aber alles nur dann, wenn Sie in der Lage sind, als Chef/in zu sagen: „Ich will!“. Weder „Wir müssen“ noch „Auch alle anderen tun das“. Denn es ist ja letztlich immer *willkürlich*, welchen Zweck man als erstrebenswert auswählt.

28

Managen kann man auch ohne „Ich will!“. Projekte leiten oder Prozesse gestalten kann man auch ohne „Ich will!“. Sachbearbeiter/in sein und Mails abarbeiten sowieso. – *Aber führen kann man nicht ohne „Ich will!“*

Andere Menschen – Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – werden Ihr „Ich will!“ jedoch nur akzeptieren, wenn es von einem auch für sie nachvollziehbaren, glaubwürdigen, ebenfalls attraktiven *Wozu* geleitet ist. Wie oben erwähnt, liegen Gründe in der Vergangenheit, Zwecke in der Zukunft. Nichts an der Zukunft ist zwingend. Ein „Ich will!“ stellt die Weiche, ob die Zukunft so oder anders herauskommt. Ob sich das Ergebnis bewährt, wird sich erst später erweisen.

Der Umkehrschluss lautet: Spielen Sie nicht mit, wenn man Ihnen noch so gute/starke/überzeugende Gründe für etwas nennt, aber nicht sagen kann, *wozu* die Sache dient. Fragen Sie nach dem Zweck der Übung. Leisten Sie so lange Widerstand, bis es Ihnen irgendwie gelingt, aus der Not eine Tugend zu machen. Bis zumindest *Sie* einen attraktiven Zweck gefunden haben, den Sie im gleichen Aufwasch erreichen wollen.



29

Für mich wichtig:

1.

2.

3.

72 | Schlechte Stimmung

30

Seit Längerem verfolgt mich ein Phänomen – nicht immer, aber immer öfter: Ich bin bei irgendeinem Kunden und treffe dort auf dem Flur den einen oder die andere aus dem Kader, den/die ich kenne. Führungskräfte also, mit denen ich in dem Moment nicht verabredet bin, so dass man nur ein bisschen Small-talk macht. Binnen weniger Minuten sagt mir diese Führungskraft, meist mit besorgter Miene, die Stimmung im Unternehmen sei schon seehr schlecht. Ich frage dann nach, was wie wo wann. Dann lautet die Präzisierung in aller Regel, *generell* sei die Stimmung schlecht. Die Ursache liege bei der *obersten* Führung (sprich: Geschäftsleitung), weil die ja nichts entscheide oder warum auch immer. Und nein, in seinem/ihrer *eigenen* Team sei die Stimmung ansonsten sehr gut.

Mich erinnert das an Untersuchungen, die gezeigt haben, dass mehr als 80% der Autofahrer überzeugt sind, sie würden besser als die allermeisten anderen fahren. Oder dass fast 90% der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einem Unternehmen von sich sagen, ihre Leistungsbereitschaft und ihre Leistung lägen deutlich über dem Durchschnitt in dieser Firma...

Wie kann es sein, dass in der ganzen Firma die Stimmung schlecht ist – außer gerade im Team jener Führungskraft, die ich zufällig auf dem Flur treffe – und das noch jedes Mal, egal, mit wem ich spreche?

Betrachten wir einmal die *Psychodynamik* hinter diesem Phänomen. Sie verbindet vier beliebte psychologische Mechanismen:

- *Verantwortungsabschiebung*: Sollte etwas nicht gut sein, dann sind die da oben (in der Geschäftsleitung) verantwortlich. Mit mir hat das nichts zu tun.
- *Erfolgsselbstzuschreibung*: Meine eigene Führung ist super. Deshalb ist in meinem Team die Stimmung ja auch gut – trotz der schlechten Großwetterlage in der ganzen Firma.
- *Versteckter Appell*: Lieber Unternehmensberater, du bist ja sicher grad auf dem Weg zum CEO oder in die GL. Bitte mach doch denen mal Dampf unterm Hintern, sodass ab morgen alles besser wird.
- *Mitleidserheischung*: Siehst du eigentlich, wie schwer wir es hier haben? Tja, es wäre schon alles anders, wenn ich in der GL wäre...

Irgendwie bezweifle ich, dass dies die reifen Reaktionsweisen einer Führungskraft sind, wie man sie im Management erwartet. Insbesondere, da jede Führungskraft von sich behaupten würde, sie würde nie jammern. So wie ja auch nie jemand Gerüchte weiterverbreitet...

Natürlich dient Jammern primär der eigenen Psychohygiene. Aber das gibt Führungskräften noch nicht das Recht zu jammern, denn als Führungskraft hat man eine *Verantwortung für die Stimmung im Unternehmen*. Stimmungen werden beeinflusst dadurch, ob jemand die Stimmung als gut oder eben als schlecht „besingt“. Stimmungen werden sogar dadurch geschaffen.

In Grenzen natürlich, denn ich mag den amerikanischen „Yes, we can“-Gesundbetungsstil nicht, bei dem Menschen auch bei einer Krebserkrankung oder sonst einem schlimmen Ereignis primär die Chancen und Herausforderungen sehen sollen. Was Mist ist, ist Mist. Fertig. Ich will also weder aufs Gesundbeten noch aufs Rosamalen hinaus. Aber eben auch nicht aufs Krankjammern und Schwarzmalen.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dürfen meines Erachtens immer und überall ihre eigene Stimmung akkurat so beschreiben, wie sie sie empfinden. *Aber nur ihre eigene*. Nicht die Stimmung des „man“ oder – als ob sie es beurteilen könnten – die Stimmung „aller“. Führungskräfte dagegen sind in einer *Rolle*. Immer. Das schließt ein, dass sie nicht einfach jedem gegenüber sagen können, was sie jetzt grad finden. Sondern sie müssen sich im Klaren darüber sein, dass die eigenen Äußerungen *Führungswirkung* haben. Und die haben sie zu verantworten. Denn mit ihren Äußerungen zur Stimmung prägen Führungskräfte eine Stimmung aktiv mit.

Auch wenn ich nun ein wenig mit dem Moralinzeigefinger gewedelt habe: Es gibt nicht nur aus der Optik von „oben“ Argumente gegen diese Jammerei. Ich bin überzeugt, dass jammernde Führungskräfte immer auch selbst unter den Kollateralschäden ihrer Jammerei leiden. Sie merken nur nicht, dass sie einen Teil der schlechten Stimmung, die sie wahrzunehmen glauben, selbst erzeugt haben. Aber sie finden sich dann wieder in der Rolle des vergeblichen Trösters. Und genau das müsste nicht sein, wenn sie nicht ständig schlechte Stimmung herbeireden würden.

Interessanterweise ist es nämlich so, dass die Stimmung „objektiv“ gar nie über längere Zeit bei allen gleichermaßen schlecht sein kann. Zwar besingt man durchaus gerne gemeinsam, was alles zu beklagen sei – aber dieses solidarische Klagen wirkt schon fast wie ein Stimmungsaufheller! Freilich gilt dies

nur unter seinesgleichen. Von seinem Kapitän will man nun wirklich nicht hören, dass das Schiff vermutlich nächstens untergehen werde.

Ich habe mir angewöhnt, mir das Jammern der Führungskräfte auf dem Flur mit einem höflichen Seufzer anzuhören – und es dann gleich wieder zu vergessen. Früher fragte ich manchmal explizit nach, ob ich denn nun mit dem CEO (oder sonst einem Angeklagten) reden solle. Die Antwort war ausnahmslos: Nein, nicht nötig. Was besagt: Du willst mir doch nicht etwa den Anlass meines Jammerns wegnehmen? Nee, würd ich nie tun!

Ich hoffe, solche Führungskräfte haben wenigstens das Talent der Handwerker und Bauern, die seit jeher gelernt haben zu klagen, ohne zu leiden. Aber ich habe auch da meine Zweifel.

Was ich jedoch befürchte, ist, dass es den Dauerjammerern irgendwann geht wie dem Spaßvogel, der immer wieder „Feuer, Feuer“ schreit. Wenn es dann wirklich mal brennt, dann hört keiner mehr auf seine Hilferufe.

Und da hört der Spaß eben auf. Wenn eine oberste Führung angesichts eines dauernden, unspezifischen, undifferenzierten, nicht belegten Jammerns so weit ermattet, dass sie nichts mehr von der Stimmung im Land wissen will, dann nimmt ein Unternehmen echten Schaden.

Führungskräfte täten also gut daran, die Stimmung bei ihren Leuten sorgfältig zu beobachten. Wenn sie ein Absinken der Stimmung feststellen, dann sollten sie sich fragen, was *sie* dagegen tun können. Wenn sie selbst nicht mehr weiterwissen, so müssten sie der Sache so weit auf den Grund gehen, dass sie nachher wüssten, zu *wem* sie gehen und *was* sie von dem fordern sollten, um die Stimmung wieder zu verbessern.

Die Stimmung im Land wird nicht vom Bundesrat gemacht. Aber der Bundesrat ist *die* Projektionsfläche für alle Klagen am Stammtisch.

Im Unternehmen ist das analog. Nur ist da nicht vorgesehen, dass Sie als Führungskraft am Stammtisch sitzen.