

campus

Maren Lehky

WAS IHRE MITARBEITER WIRKLICH VON IHNEN ERWARTEN

Die Übersetzungshilfe für Führungskräfte

Inhalt

Vorwort	7
Einleitung: Narzissten, Nieten, Aufschneider – der Chef als Feindbild	10
Nur noch Nieten im Topmanagement?	10
Der unfähige Chef von nebenan?	15
1. Jammern als Ritual – warum viele Menschen gern mal klagen	22
Warum ein bisschen Gejammer einfach dazugehört	25
Jammern im Job: Anlässe und Auslöser	31
2. Wunschdenken – der Chef als Übervater	41
Wer so viel Geld verdient, muss wenigstens perfekt sein!	42
Vater, Held und Visionär: Die Archetypen der Führung	44
Und wo sind die Frauen?	53
Erwartungen konterkarieren oder erfüllen?	59
3. Die neue Arbeitswelt – Change-Prozesse und die Folgen	67
Warum die meisten Menschen sich vor Veränderungen fürchten	69
Wie Sie den Wandel erfolgreich managen	81
Wenn Sie Mitarbeiter entlassen müssen	88
4. Passungsprobleme – drum prüfe, wer sich bindet	99
Von den Wurzeln der Sympathie und Antipathie	101
Vom Nutzen der Vielfalt	107
Selbstreflexion als Schlüssel zu mehr Toleranz	124

5. Umstellungsprobleme – wenn Sie »schon wieder ein neuer Chef« sind	132
Manager auf Abruf	133
Die ersten Tage im neuen Job	141
6. Übersetzungsprobleme – verstehen die Mitarbeiter, was Sie wollen?	151
Die Sprachsünden der Manager	152
Mehr Persönlichkeit macht glaubwürdig	158
7. Eigene Versäumnisse – wenn Ihnen Führungsfehler unterlaufen sind	179
Warum gute Führung sich bezahlt macht	180
Die zehn typischen Führungsfehler	182
Der Blick hinter die Kulissen: Fehlerursachen	190
Fehler ausbügeln: Wie retten Sie die Situation?	198
8. Brücken bauen – sieben Erfolgsfaktoren für ein produktives Arbeitsklima	204
1. Die eigenen Stärken und Schwächen kennen – Selbstreflexion	205
2. Sich nicht nur mit Jasagern umgeben – Offenheit	205
3. Sich selbst zurücknehmen können – Empathie	206
4. Sich Zeit für Führung nehmen – Fokussieren	206
5. Mit Fehlern umgehen können – Fehlerkultur	207
6. Unterschiede ertragen können – Souveränität	208
7. In sich selbst ruhen – Werteklarheit	208
Für ein konstruktives Miteinander	209
Danksagung	211
Anmerkungen	212
Literatur	216
Register	218

Vorwort

Dieses Buch ist auf Anregung des Verlages im Rahmen einer Diskussion entstanden, die darum kreiste, dass es eine Vielzahl von Titeln gibt, die mit haarsträubenden marktschreierischen Formulierungen Leser auf das Feindbild Chef einschwören und eine ganze Berufsgruppe mehr oder weniger gekonnt beschimpfen. Und wir fragten uns, ob man in Abgrenzung dazu nicht etwas schreiben könnte, das einem versöhnlichen Ansatz folgt und den Vorgesetzten erklärt, warum das Phänomen »Mitarbeiter schimpft über Vorgesetzten« gerade in der heutigen Zeit so ausgeprägt ist und was man dagegen tun kann.

Ich persönlich finde es bitter zu sehen und zu lesen, wie wir in der Arbeitswelt immer weiter auseinanderzudriften drohen und wie ein Keil zwischen »die da oben« und »uns hier unten« getrieben wird, häufig unterstützt von den Medien. Nun ist es ja leider nicht so, dass es keine drastischen Beispiele gäbe, die genau dafür Anlass bieten – dieses Buch ist in den Zeiten der Wirtschaftskrise entstanden. Täglich kommen neue schlechte Nachrichten über Managementfehler, Entlassungen oder schräge Vorgehensweisen in Restrukturierungsprozessen ans Tageslicht. Und dennoch gibt es sie, die erfolgreichen, einfühlsamen, konsequenten, vorbildlichen Manager, die sich mit ihren Mitarbeitern beraten, bevor sie entscheiden, denen Nachhaltigkeit wirklich ein Anliegen ist, die nicht nur ihren nächsten Bonus im Visier haben, denen es Spaß macht, gemeinsam mit ihren Teams etwas voranzubringen. Über die lesen und hören wir allerdings leider zu selten.

Mein Anliegen ist es also, eine Brücke zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten zu bauen, die Kluft zu verringern. Ich bin der festen Überzeugung, dass wir es uns weder leisten können noch leisten sollten, Vorgesetzte generell zu kritisieren und eine ganze Berufsgruppe infrage zu stellen, sondern ich möchte, dass wir aufeinander zugehen und die anstehenden großen Aufgaben, die vor uns liegen, gemeinsam lösen. Ich

möchte zu der Erkenntnis beitragen, dass kein Chef ohne seine Mitarbeiter erfolgreich ist, dass es seine Verantwortung ist, für ein motiviertes Team zu sorgen, dabei aber sowohl Menschlichkeit als auch Konsequenz bei Regelverstößen walten zu lassen, wenn jemand das Team oder das Unternehmen schädigt.

Dieses Buch soll helfen, sich in Mitarbeiter hineinzusetzen, es soll ihnen eine Stimme geben. Aus ihrer Sicht wird beschrieben, was Führung manchmal scheitern lässt und was Mitarbeiter demotiviert. Mit diesem Blick »hinter die Kulissen« können sich auch Vorgesetzte besser in ihre Rolle hineinfinden und sich ihr noch bewusster werden: Wie viele Hoffnungen ruhen auf ihnen, wie viele Wunschbilder werden auf sie projiziert? Welche Dinge nimmt man Vorgesetzten übel, was brauchen und erwarten Mitarbeiter von Führungskräften – insbesondere in so angespannten und bewegten Zeiten? Es geht um Erklärungsansätze, die dafür sensibilisieren, was erfolgreiche Führung ausmacht.

Warum ich mich für Führungsthemen einsetze, werde ich oft gefragt. Es ist mein Weg, mich für eine bessere Welt zu engagieren, denn ich halte Führung für *den* entscheidenden Hebel, um Unternehmenserfolg zu gestalten.

Und ja, ich träume noch. Von einer Arbeitswelt, in der das gemeinsame *Wir* Grenzen überwindet, in der Vorgesetzte die Ehre und Freude der Führungsaufgabe wieder für sich entdecken und in der angestellte Manager so entscheiden und agieren, als sei es ihr eigenes Unternehmen; in der die Würde des Menschen unantastbar ist, man Konflikte konstruktiv löst, die unterschiedlichen Rollen akzeptiert und in der wir alle gemeinsam in die Hände spucken, um unsere Unternehmen voranzubringen, die Wirtschaft zu fördern und dabei über sichere und wirtschaftlich vernünftige Arbeitsplätze einen großen Beitrag zur sozialen Gerechtigkeit zu leisten.

Ich habe selbst in vielen Unternehmen und in eigenen Teams einen solchen »Geist« erlebt und teilweise selbst erzeugt. Und ich wünsche mir, dass das öfter möglich ist und die Welt dann auch darüber berichtet, wo es gelingt und was hilft, statt genüsslich die Wunden zu vergrößern und damit die Angst der Arbeitnehmer weiter zu schüren. Angst und Wut waren noch nie gute Ratgeber oder gar Treiber für Innovation und Erfolg. Letztere brauchen wir aber dringend. Insofern freue ich mich, wenn dieses Buch einen kleinen Beitrag zur Diskussion oder zur

Verhaltensänderung leisten kann und wenn für Sie, liebe Leserin, lieber Leser, etwas Nützliches dabei ist. Auch in diesem, meinem neunten Buch, geht es um praktische Tipps, konkrete Fragen zur Selbstreflexion und um das eine oder andere Aha-Erlebnis. Schauen Sie, was für Sie dabei ist!

Ein Hinweis noch: Die in diesem Buch gewählte Schreibweise mit den männlichen Bezeichnungen umfasst gedanklich natürlich auch alle Frauen, alle weiblichen Bezeichnungen. Aus Gründen der Lesefreundlichkeit habe ich jedoch auf die gesonderte Schreibweise verzichtet. Ich danke für Ihr Verständnis und wünsche Ihnen nun viel Vergnügen und gute Erkenntnisse beim Lesen sowie viel Erfolg in der Übersetzung auf Ihren Führungsalltag!

Maren Lehky, 2009