

MAREN LEHKY

Die **10** größten
FÜHRUNGS
FEHLER

und wie Sie
sie vermeiden

campus

Die 10 größten Führungsfehler – und wie Sie sie vermeiden

Maren Lehky ist seit 2002 Inhaberin einer Unternehmensberatung für Führung und Kommunikation und trainiert und coacht Führungskräfte zu Leadership-Themen. Zuvor war sie viele Jahre als Personalleiterin tätig, zuletzt als Geschäftsleitungsmitglied eines internationalen Industrieunternehmens.

Maren Lehky

Die 10 größten Führungsfehler

– und wie Sie sie vermeiden

Campus Verlag
Frankfurt / New York

2., aktualisierte und erweiterte Auflage

ISBN 978-3-593-50760-6 Print

ISBN 978-3-593-43693-7 E-Book (PDF)

ISBN 978-3-593-43767-5 E-Book (EPUB)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Copyright © 2017 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main

Umschlaggestaltung: total italic, Thierry Wijnberg, Amsterdam/Berlin

Satz: Publikations Atelier, Dreieich

Gesetzt aus: Sabon und Neue Helvetica

Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza

Printed in Germany

www.campus.de

Inhalt

Vorwort	9
Fehler 1 : Man interessiert sich nicht besonders für Menschen	12
Nehmen Sie Ihre Führungsrolle bewusst an!	12
Worum geht es?	12
Was Mitarbeiter motiviert	15
Warum Kommunikation so wichtig ist	17
Ihre eigentliche Arbeit: Führung	21
Warum kaum jemandem vorher bewusst ist, was Führung bedeutet	22
So füllen Sie die Führungsrolle aus – auf jeder Hierarchieebene anders	25
Instrumente der aktiven Führung	32
Vorleben, was Ihnen wichtig ist	37
Begeisterung	39
Positive Briefings und Lösungsorientierung	39
Authentizität versus Rollenspiel	41
Denkanstöße	42
Fehler 2: Man überstrapaziert oder leugnet die Hierarchie	44
Werden Sie zu einer authentischen Autorität und finden Ihren Führungsstil!	44
Worum geht es?	44
Autorität statt autoritär	47

Wasser predigen und Wein trinken	50
Verleugnung der Führungsrolle	53
Der Chef als Coach?	56
Die drei Komponenten von Führung	57
Die äußere Verpackung: Optik und Outfit unterstreichen	
Ihre Autorität	66
Denkanstöße	72

Fehler 3: Man erzeugt kein vertrauensvolles Klima 74

Fördern Sie ein Klima gegenseitigen Vertrauens! 74

Worum geht es? 75

Was heißt Vertrauen? 77

Wie Sie eine Vertrauenskultur schaffen 80

Warum es sich auszahlt, Vertrauen zu haben 89

Was tun bei Vertrauensbrüchen?

Kein Pardon bei Illoyalität 93

Denkanstöße 94

Fehler 4: Man gibt weder Feedback noch

Wertschätzung 96

Finden Sie das richtige Maß und nichts mehr
selbstverständlich! 96

Worum geht es? 96

Wertschätzung – Zaubermittel in der heutigen Arbeitswelt . . . 98

Feedback – verschiedene Facetten und Techniken 103

Das Kritikgespräch – wenn Feedback allein
nicht weiterhilft 110

Denkanstöße 118

**Fehler 5: Man verkennt die Potenziale seiner Mitarbeiter
und fördert sie nicht** 120

Schauen Sie hin und fördern Sie Talente! 120

Worum geht es? 120

Potenziale erkennen 127

Fünf Fragen an anstehende Projekte oder Aufgaben	131
Eine Frage an sich selbst	131
Potenziale entwickeln	132
Instrumente für das Talentmanagement	135
Denkanstöße	147
Fehler 6: Man überlässt Teams sich selbst	149
Sorgen Sie für die optimale Mischung und eine erfolgreiche Zusammenarbeit!	149
Worum geht es?	149
Teamzusammensetzung – verschiedene Rollen, verschiedene Stärken	153
Teamführung	160
Teammanagement heißt auch, Gerechtigkeit sicherzustellen . . .	171
Virtuelle Teams	173
Denkanstöße	176
Fehler 7: Man kommuniziert unangemessen	178
Nutzen Sie Ihr wichtigstes Führungsinstrument!	178
Worum geht es?	178
Die Unterschiedlichkeit der Menschen	181
Die Untiefen der Alltagskommunikation – Werkzeuge für erfolgreiche Führungskommunikation	188
Denkanstöße	201
Fehler 8: Man informiert weder adressaten- noch anlassgerecht	202
Informieren Sie mit System!	202
Worum geht es?	203
Informationsroutinen – was geregelt sein sollte	205
Informationsinstrumente – was taugt wofür?	211
Informationsbedürfnisse – worauf Sie insbesondere bei Veränderungen achten sollten	224
Denkanstöße	230

Fehler 9: Man vernachlässigt internes und externes Networking	232
Setzen Sie nicht nur auf gute Leistung, zeigen Sie sich! . . .	232
Worum geht es?	233
Wozu Kontakte gut sind	235
Wie Sie Netzwerke knüpfen und pflegen	238
Interne Vernetzung und Loyalität nach oben	244
Denkanstöße	254
Fehler 10: Man vernachlässigt Selbstreflexion, Selbstmarketing und Selbstfürsorge	256
Setzen Sie sich mit sich selbst auseinander!	256
Worum geht es?	257
Selbsterkenntnis: Wer sind Sie?	258
Selbstmarketing – wie Sie Ihr Image proaktiv gestalten	266
Selbstfürsorge – wie Sie Kraft für die Führungsaufgabe erhalten oder gewinnen	278
Denkanstöße	285
Ein paar Worte zum Schluss	287
Anmerkungen	289
Danksagung	292
Register	293

Vorwort

Liebe Leserin und lieber Leser,

viele neue Schlagworte prasseln zurzeit auf Führungskräfte ein: Arbeiten 4.0, Digitalisierung, Generation Y, agile Teams und unzählige andere. Eine der neuen Begrifflichkeiten fasst gut zusammen, was unsere Welt heute (nicht nur im Arbeitsleben) ausmacht. Wir leben in der sogenannten »VUCA World«. VUCA steht für Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity: also Unbeständigkeit, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit. Alles ist in Bewegung, und das immer schneller. Für Führungskräfte stellt sich die Frage: Was bedeutet das für mich? Fokussiert man sich dann auf die Frage, welche die zehn größten Führungsfehler sind, die sich ständig – mit den entsprechenden negativen Auswirkungen – wiederholen, dann wird es auf einmal ganz schlicht: Am Ende arbeiten wir noch immer mit Menschen, wir führen Teams und (noch) keine Roboter. Moderne Zeiten erfordern zwar eine noch größere Bandbreite von Werkzeugen und Fähigkeiten, letztlich dreht es sich aber weiterhin um die klassischen Instrumente wie Wertschätzung, Kommunikation, das Erkennen von Potenzialen von Mitarbeitern oder grundsätzliches Vertrauen. Insofern kommt es auch in der Welt von Arbeiten 4.0 nach wie vor auf Sie an, auf die Führungskraft.

Eine grundsätzliche Anmerkung zum Titel dieses Buches: *Woran misst man eigentlich Führungsfehler* und wer sagt, dass die hier beschriebenen Verhaltensweisen falsch sind? Gemessen wird erfolgreiche Führungsleistung an Produktivität von Teams, an der Höhe der Krankenquote, an der Frage, wie lange Leistungsträger im Unternehmen bleiben, wie viele Nachwuchskräfte im Verantwortungsbereich einer Führungskraft entwickelt werden, wie loyal die Teammitglieder sind und wie

wirtschaftlich erfolgreich ein Unternehmensbereich ist. Aber auch daran, wie positiv das Image einer Führungskraft im Unternehmen ist, wie gut jemand als Magnet auf neue Mitarbeiter wirkt und wie erfolgreich jemand das Unternehmen nach außen repräsentiert. Das beruht zum einen auf Mitarbeiterbefragungen, die immer wieder zu denselben Kritikpunkten kommen, und zum anderen auf Beobachtungen, die beispielsweise HR-Manager durch ihren Kontakt mit Führungskräften machen. Und natürlich fließen hier auch meine inzwischen in über 30 Jahren erworbenen Managementkenntnisse mit ein. Handhaben Sie als Führungskraft es mit den hier geschilderten zehn typischen Führungsfehlern doch einfach wie Churchill empfiehlt: **»Ein kluger Mann macht nicht alle Fehler selbst, er gibt auch anderen eine Chance.«**

Apropos »kluge Männer«: Selbstverständlich sind in diesem Buch auch alle weiblichen Führungskräfte angesprochen und manchmal gesondert hervorgehoben. Ansonsten wird aus Gründen der guten Lesbarkeit die männliche Form verwendet. Danke für Ihr Verständnis.

Meine Tätigkeit als Beraterin, Coach oder auch Leadership-Trainerin und Dozentin zeigt mir immer wieder, dass es stets die gleichen Fehler sind, die Führungskräfte unglücklich, gestresst oder wenig erfolgreich sein lassen, obwohl sie manchmal die besten Absichten hegen, sich mit dem Unternehmen identifizieren und sich sehr engagieren. Es sind häufig die banalen Dinge, die nicht funktionieren und zu unzufriedenen Mitarbeitern und zweifelndem Topmanagement führen. Ich möchte Sie daher mit verschiedenen typischen Fehlern vertraut machen und Ihnen zeigen, wie man sie vermeiden oder sogar zum Positiven verändern kann.

Jedes Kapitel beginnt mit ein paar Fragen, die Sie veranlassen werden, kurz über sich selbst zu reflektieren. Da niemand Ihre Gedanken lesen kann, dürfen Sie an der Stelle ruhig ehrlich mit sich sein. Nach den konkreten Inhalten, zahlreichen Beispielen und sehr konkreten Praxistipps folgen dann zum Abschluss jedes Kapitels im Sinne einer gedanklichen Checkliste ein paar Denkanstöße, die Ihnen die Wahl lassen, bestimmte Punkte in Ihrem bisherigen Verhalten zu überdenken, zu optimieren oder – weil Sie sehr zufrieden mit sich sind – so zu belassen, wie sie sind.

Sie können Kapitel für Kapitel durcharbeiten und anschließend jedes der zehn Themen für sich und Ihre eigene Abteilung, Ihre Team-

mitglieder und Ihren Chef anwenden. Genauso gut eignet es sich aber auch für die entspannte Liegestuhllektüre im Urlaub, wo die Arbeit dann eher in Gedanken erfolgt und beim Eindösen nach jedem Kapitel in tiefere Schichten Ihres Bewusstseins dringen kann. Sie müssen nicht der Reihe nach vorgehen, Querverweise auf andere Kapitel fangen Sie an jeder Stelle auf.

Sie dabei ein Stück zu begleiten, Ihnen gedanklich gegenüberzusitzen und als Sparringspartnerin für Ihre Fragen rund um das Thema Führen zu dienen, das ist mir Freude und Ehre zugleich. In diesem Sinne wünsche ich Ihnen erfolgreiche und gleichermaßen unterhaltende oder auch nachdenkliche Stunden mit diesem Buch.

Hamburg, im Sommer 2017

Maren Lehky

Man interessiert sich nicht besonders für Menschen

Nehmen Sie Ihre Führungsrolle bewusst an!

- ▶ Ertappen Sie sich manchmal bei dem Gedanken, dass Ihre Mitarbeiter Sie nur Zeit kosten und Sie von Ihrer »eigentlichen« Arbeit abhalten?
- ▶ Trommeln Sie schon mal mit den Fingern auf die Tischplatte, wenn Mitarbeiter ausführlich von Problemen berichten?
- ▶ Erzählen Kollegen oder Vorgesetzte Ihnen hin und wieder Dinge über Ihre Mitarbeiter, die Sie selbst gar nicht wussten?
- ▶ Sind Sie heimlich erleichtert, ein dringendes Meeting zu haben, wenn einer Ihrer Mitarbeiter zum Geburtstag auf einen kleinen Imbiss einlädt?
- ▶ Wünschten Sie sich manchmal, die Arbeit in Ihrem Verantwortungsbereich auch ohne Menschen erledigen zu können?
- ▶ Haben Sie sich schon öfter nach einem ruhigen Home-Office gesehnt – nur Sie und Ihr Computer –, um so richtig was wegschaffen zu können?

Worum geht es?

Führung heißt, sich mit Menschen auseinanderzusetzen. Ein Leitsatz meiner persönlichen Arbeit lautet: **»Wer Menschen beschäftigt, kommt nicht umhin, sich mit Menschen zu beschäftigen.«** Nur ein schönes Bonmot? Dass mehr dahintersteckt, zeigt ein Blick in die Praxis.

M. ist Informatiker und mit Mitte 30 Chef einer kleinen Software-Firma, die er selbst aufgebaut hat. Im Coaching stellt sich schnell heraus: Er weiß wenig über seine Mitarbeiter, und sie wissen von ihm allenfalls, welche Automarke er bevorzugt – dazu genügt schließlich der Blick auf den Firmenparkplatz. Nach dem Motto »Geschäft ist Geschäft« vermeidet M. jedes persönliche Wort. Auch wenn er nicht außer Haus unterwegs ist, leitet er sein Unternehmen, wie er meint, höchst effizient: Knappe E-Mails halten den Laden am Laufen. Trotzdem gibt es Sand im Getriebe. Die Fluktuation ist hoch, gerade hat sein »bester Mann« gekündigt. Die dritte Assistentin in zwei Jahren ist kürzlich in Tränen ausgebrochen und hat ihm »Kaltschnäuzigkeit« vorgeworfen. Im Coaching möchte er »effektive Führungsinstrumente entwickeln«.

Effektive Führungsinstrumente sind sicher hilfreich, um die Komplexität der heutigen Business-Welt zu managen und die Fäden in der Hand zu behalten. Sie sind aber nicht alles, denn diejenigen, die die Arbeit erledigen und Ideen liefern, die umsetzen, was Sie anregen, die auf Probleme hinweisen, mit feinem Gespür Trends oder Missstimmungen bei Kunden entdecken und vieles mehr, sind nach wie vor Menschen. Und so modern unsere Welt auch geworden ist, so viel Technik auch in unser Arbeitsleben eingezogen ist: Wir bleiben ganz archaische Wesen, die immer noch die gleichen emotionalen Bedürfnisse haben wie vor 50 oder weit mehr Jahren.

Was veranlasst Menschen, tagtäglich aufzustehen und zur Arbeit zu gehen? Man muss Geld verdienen, natürlich, doch dass der Mensch nicht vom Brot alleine lebt, ist sprichwörtlich. Menschen suchen Anerkennung, Wertschätzung und persönlichen Kontakt. Und genau damit war der Inhaber der oben genannten Firma äußerst zurückhaltend.

Das wirft die Frage auf: Muss eine gute Führungskraft ein Menschenfreund sein? Vielleicht nicht unbedingt, jedoch bin ich mir sicher, dass es die Führungsaufgabe erleichtert; weil sie mehr Spaß macht, wenn man Freude daran hat, sich mit den unterschiedlichsten Charakteren, Neurosen, Bedürfnissen und Ticks auseinanderzusetzen, wenn man vielleicht sogar den Menschen an sich als »kleines Wunder« verstehen kann. Dann schmerzt auch so manche Verhaltensweise etwas weniger, da man einen anderen Blick darauf werfen kann. Menschen zu »mögen« macht Führung einfacher und vor allem für die Geführten wirksamer und angenehmer.

Dies belegen auch Umfragen, wie sie das renommierte Gallup-Institut aus den USA regelmäßig durchführt. Es geht hier allerdings nicht darum, aus rein humanistischen Gründen den Menschen in den Vordergrund zu stellen – obwohl das ein durchaus wünschenswerter »Nebeneffekt« ist. Es geht vielmehr darum, dass eine Führungskraft, die die Beziehung zu ihren Mitarbeitern positiv und konstruktiv gestaltet, *wirksamer führt*.

Kenneth Blanchard brachte dieses Thema anlässlich eines Vortrags auf die einfache Formel: **»Leadership is love – loving customers, people and yourself.«** Einer der Zuhörer fragte, wie man denn Ergebnisse sichern sollte, wenn man gleichzeitig die Menschen lieben soll. Kenneth Blanchard erwiderte erfreut: »You should *love* them, you do not have to *like* them.« Ein wesentlicher Unterschied.

Aus einem anderen Winkel betrachtet

Erkennen Sie sich in M. wieder? Es sind häufig die eher introvertierten, zahlenorientierten, sachbezogenen Manager, die dazu neigen, die menschliche Seite zu vernachlässigen. Unter Ingenieuren oder Naturwissenschaftlern ist diese Haltung nicht selten. Dem stehen oft ausgeprägte analytische Fähigkeiten und Kompetenzen gegenüber – eine hohe Problemlösungskompetenz, ein scharfer Intellekt, bestechende Sachkompetenz. Die sozialen Kompetenzen sind weniger stark ausgeprägt, doch daran kann man arbeiten. Ich bin überzeugt davon, dass man nicht als »charismatischer Leader« geboren sein muss, um eine überzeugende und glaubwürdige Führungskraft zu sein. Viele Techniken für überzeugende Führung sind lernbar und anwendbar, ohne dass man ein anderer Mensch im Innern werden muss. Darum wird es auch in diesem Buch gehen.

Welche Möglichkeiten Sie haben, um den Kontakt zu Ihren Mitarbeitern zu verbessern, lesen Sie ab Seite 32. Und dass sich eine solche Verhaltensänderung auch im privaten Leben auszahlt und positive Nebenwirkungen mit sich bringt, macht es vielleicht noch attraktiver, ein wenig »menschlicher« zu werden.

Was Mitarbeiter motiviert

Über Motivation ist viel geschrieben und diskutiert worden. Dass es einen starken Zusammenhang zwischen Motivation und persönlichem Engagement und damit Erfolg in Unternehmen gibt, belegen sehr eindrucksvoll seit vielen Jahrzehnten Studien des Gallup-Instituts. Das US-amerikanische Institut, gegründet in den 1930er Jahren, hat es sich zur Aufgabe gemacht, in Langzeitstudien den Eigenschaften erfolgreicher Führungskräfte und erstklassiger Arbeitsplätze auf den Grund zu gehen, und untersucht in namhaften Unternehmen weltweit immer wieder den Zusammenhang zwischen Mitarbeitermotivation und Produktivität. In Deutschland wird dieses Thema von Gallup seit 2001 jedes Jahr untersucht. Dabei haben sich im Laufe der Zeit zwölf Fragen als besonders relevant herauskristallisiert, die in standardisierter Form weltweit gestellt werden. Werfen wir einen Blick darauf. So viel schon vorweg: Es kommt auf die Führungskräfte an!

Die zwölf Fragen des Gallup-Instituts

Folgende Fragen setzt das Gallup-Institut zur Messung der Qualität und Vitalität eines Arbeitsplatzes ein:¹

1. Weiß ich, was bei der Arbeit von mir erwartet wird?
2. Habe ich die Materialien und Arbeitsmittel, um meine Arbeit richtig zu machen?
3. Habe ich bei der Arbeit jeden Tag die Gelegenheit, das zu tun, was ich am besten kann?
4. Habe ich in den vergangenen sieben Tagen für gute Arbeit Anerkennung und Lob bekommen?
5. Interessiert sich mein/e Vorgesetzte/r oder eine andere Person bei der Arbeit für mich als Menschen?
6. Gibt es bei der Arbeit jemanden, der mich in meiner Entwicklung unterstützt und fördert?
7. Habe ich den Eindruck, dass bei der Arbeit meine Meinungen und Vorstellungen zählen?

8. Geben mir die Ziele und die Unternehmensphilosophie meiner Firma das Gefühl, dass meine Arbeit wichtig ist?
9. Sind meine Kollegen bestrebt, Arbeit von hoher Qualität zu leisten?
10. Habe ich innerhalb der Firma einen sehr guten Freund?
11. Hat in den vergangenen sechs Monaten jemand in der Firma mit mir über meine Fortschritte gesprochen?
12. Hatte ich bei der Arbeit Gelegenheit, Neues zu lernen und mich weiterzuentwickeln?

Vielleicht lassen Sie diese Kernfragen einmal kurz Revue passieren: Wie viele dieser Aspekte sind in Ihrer eigenen Arbeitssituation gegeben? Und wie viele davon fließen in Ihren Führungsalltag ein? Denn wer, wenn nicht Sie als Führungskraft, sollte Erwartungen vermitteln, für produktive Arbeitsbedingungen sorgen, loben, Interesse signalisieren und fördern?

Das Erstaunliche daran: Diese Instrumente kosten nichts, es handelt sich nicht um teure Incentives oder umfangreiche Budgets. Nicht zufällig fehlen Fragen nach Gehalt und Ausstattung von Positionen. Die Gallup-Forscher stellten im Laufe ihrer Arbeit schlicht fest, dass diese Kriterien zu vernachlässigen sind. Dass ein Unternehmen angemessene Entlohnung bietet, ist selbstverständlich, jedoch kein Alleinstellungsmerkmal oder ein wirkliches Argument für Mitarbeiter, bei diesem Arbeitgeber zu bleiben.

Im Laufe von über 30 Jahren haben mehr als eine Million Arbeitnehmer diese zwölf Schlüsselfragen auf einer Skala von 1 (= starkes Nein) bis 5 (= starkes Ja) beantwortet. Gallup belegte mit einer Befragung von mehr als 100 000 Mitarbeitern aus 24 Unternehmen und insgesamt 2 500 Geschäftseinheiten gezielt den Zusammenhang zwischen der Beantwortung der Kernfragen einerseits und Faktoren wie Produktivität, Rentabilität und Mitarbeiterloyalität andererseits. Die Auswertungen zeigten: Die positive Beantwortung einer hohen Anzahl von Fragen korreliert sehr stark mit hoher Produktivität (zehn Fragen), in hohem Maße mit Rentabilität (acht Fragen) und stark mit Mitarbeiterbindung (fünf Fragen). Maßgeblich für Loyalität der Mitarbeiter waren dabei vor allem die Fragen 1, 2, 3, 5 und 7 aus der Liste – und damit klar diejenigen Faktoren, die vor allem durch den

direkten Vorgesetzten gestaltet werden. Die naheliegende Schlussfolgerung: **Mitarbeiter entscheiden sich für ein Unternehmen wegen des Firmenimages, der Stellenbeschreibung und des Gehalts. Die Entscheidung zu bleiben fällt man jedoch wegen des Chefs.**

Ausführlich nachlesen können Sie all das übrigens in dem Buch *Erfolgreiche Führung gegen alle Regeln*, wo die Gallup-Forscher Marcus Buckingham und Curt Coffman ihre Erkenntnisse zusammenfassen.²

Was heißt das für die Führungsrolle?

Wer kein Kontaktmensch ist und stattdessen die Überzeugung pflegt, es gehe im Business allein um die Sache, der greift zu kurz und wird in seiner Führungsrolle wahrscheinlich weder zufrieden noch erfolgreich sein. Die Ebene hinter der Sache, die sogenannte Beziehungsebene (siehe auch Seite 191 ff.), wird durch diese Annahme vernachlässigt, wodurch ein großes Konfliktpotenzial entsteht. Die häufig vertretenen Managementansichten, dass »Menschen eher Mittel zum Zweck«, »kostenintensives Humankapital« oder sogar »nötiges Übel« seien, und das Bedauern darüber, dass es »ohne leider (noch) nicht gehe«, werden von der Belegschaft im Unternehmen entsprechend wahrgenommen. Kritik von Mitarbeitern zielt dementsprechend häufig darauf, dass Führungskräfte keinen Kontakt zu ihren Mitarbeitern suchen, ihnen aus dem Weg gehen, sich nicht zeigen, nie etwas Privates von sich geben, kein Interesse am Gegenüber haben und irgendwie unpersönlich sind.

Warum Kommunikation so wichtig ist

Oft höre ich in Workshops die Frage, ob Führung früher nicht viel einfacher war. Ganz sicher, ja! Ein strenges Regiment von Befehl und Gehorsam sorgte für klare Verhältnisse: Der Vorgesetzte sagte, wo es langgehen sollte, die Mitarbeiter hatten zu folgen. »Motivation« war – im doppelten Wortsinne – ein Fremdwort, und über die richtige

Kommunikation brauchte man sich als Chef keine Gedanken zu machen: Man war einfach der Chef. Man hatte eine kleinere Führungsspanne, eine eigene Assistentin, und in den 1970er Jahren erreichten einen Manager rund 1 000 Nachrichten jährlich, heute sind es 30 000. Die Ansprüche an Führungskräfte sind gestiegen: Es gibt Mitarbeiterzufriedenheitsuntersuchungen in den Unternehmen, Chefs werden bewertet, manchmal gewählt, oft beurteilt durch sogenannte 360-Grad-Feedbacks, und inzwischen wird die Führungsleistung sogar Bonusbestandteil und in immer mehr Unternehmen gemessen. Mitarbeiter sind anspruchsvoller geworden, im Internet haben sich Arbeitgeberbewertungsforen ausgebreitet, wo man seinen Frust über den Chef posten und das Unternehmen benoten kann. Das wiederum spricht sich am Bewerbermarkt herum und kann ein Unternehmen schwächen. So sind heute ganze Bibliotheken mit Büchern zu diesen Themen gefüllt. Führungskräfte werden geschult, trainiert und ge-coacht. Statt in Ruhe ihrem »eigentlichen Business« nachzugehen, sitzen sie in Zielvereinbarungs- oder Jahresgesprächen und verbringen ihre Zeit in Seminaren, in denen man ihnen die »vier Seiten einer Nachricht« beibringt. (Wenn Sie noch nicht in einem solchen Seminar waren: Lesen Sie ab Seite 188). Der Unterschied ist gravierend.

Heile Welt von gestern?

Bevor Sie sich in die gute alte Zeit zurückträumen, denken Sie daran: Bis Sie selbst ganz oben stünden, hätten auch Sie immer jemanden »über sich«, der Sie herumkommandierte. Würde Ihnen das gefallen? Das autoritäre Modell hat noch einen weiteren Haken: Wer »befehlen« will, muss bis ins Detail wissen, wo es langgehen soll – denn Kommunikation wird hier zur Einbahnstraße. Für »allwissende« Führungskräfte ist die heutige Arbeitswelt jedoch viel zu komplex. Projektarbeit und Arbeitsgruppen, mitdenkende und selbstständige Mitarbeiter sind kein modischer Luxus, sondern schlicht notwendig, damit komplizierte, arbeitsteilige und schnelle Prozesse überhaupt gelingen können. Den mündigen Mitarbeiter einerseits zu fordern, ihn andererseits aber nicht als Persönlichkeit individuell zu behandeln, passt schlecht zusammen. »Wollen, was wir sollen« hat das Wirtschaftsmagazin *Brand*

Eins schon im April 2005 die Situation beschrieben, die erfolgreiche Führungskräfte für ihre Mitarbeiter kreieren müssen – und die wird nicht durch einen autoritären Führungsstil erreicht.

Persönlicher Kontakt als Grundlage von Überzeugungskraft

Es ist kein Zufall, dass charismatischen Führungskräften häufig nachgesagt wird, sie seien im positiven Sinne Menschenfänger, könnten andere anstecken, hörten wirklich zu, suchten den Kontakt und das Gespräch mit anderen Menschen, um sich auszutauschen, gegenseitig zu befruchten und sich hinterfragen zu lassen. Nicolas G. Hayek, der Gründer der Swatch Group und »Retter der Schweizer Uhrenindustrie«, meint etwa, »der größte, wunderbarste, zufriedenste Unternehmer ist der, der es fertig bringt, die Leute um sich so zu motivieren, dass ihn alle lieben, auch wenn er sie kritisiert«. Was nicht heißt, dass man darüber die Arbeitsinhalte vergessen könne: »Es genügt aber nicht, nur zu kommunizieren, um die Menschen zu begeistern – sie müssen auch schnell umsetzen, was Sie kommuniziert haben.«³

Nun liegt es nicht jedem gleichermaßen, im persönlichen Kontakt zu überzeugen und diesen für Unternehmensinteressen gewinnbringend einzusetzen. Das ist aber nicht nur im Talent und in der Fähigkeit zur Führung begründet, sondern beginnt schon früher: nämlich beim Interesse für Menschen. Dieses Interesse beinhaltet verschiedene Facetten, die das Leben als Führungskraft in vielfältiger Hinsicht bereichern können und dazu führen, dass die Ausübung der Führungsrolle als weniger anstrengend empfunden wird. Die einzelnen Facetten sind folgende:

- den Menschen als solchen wertschätzen;
- neugierig darauf sein, wie andere »ticken«;
- aus der Nähe zu Menschen Energie schöpfen können;
- aus dem Kontakt zu anderen inhaltliche Inspiration ziehen können;
- mehr Spaß an Erfolgen haben, wenn man sie gemeinsam genießt;
- froh sein, Frust und Ärger mit anderen teilen zu können;
- anerkennen, dass Menschen Schwächen haben und nicht einfach nur funktionieren.

Wenn Sie diese Eigenschaften für sich persönlich bejahen können, haben Sie eine wesentliche Grundvoraussetzung für erfolgreiche Führung erfüllt.

Woran erkennt man einen Chef,
der *keine* Freude an seiner Führungsaufgabe hat?

Erinnern Sie sich an die Vorgesetzten, die Ihren eigenen Weg kreuzten? Sicher finden Sie dann innere Bilder dazu. Häufig erkennt man Vorgesetzte, die keine Freude an Menschen haben, daran, dass sie sich in ihre Büros oder Meetings flüchten, dass man sie nie sieht und selten persönlich hört. Wenn man dann mit ihnen spricht, sind sie innerlich oder gar äußerlich auf dem Sprung, suchen keinen Augenkontakt oder wenden sich ab. Das gilt bis in die höchsten Ebenen: Vorgesetzte sind tagelang unerreichbar und lassen sich hervorragend von ihrer Assistenz abschirmen. Manche kommunizieren ausschließlich über Dritte, die dann »sein Wort« weitertragen. Auch die Managerin, die, wenn sie nicht gestört werden will, ihr »Revier« mit dem gestreiften Plastikband absperrt, das man sonst nur von Baustellen kennt, ist leider keine Erfindung von mir, sondern das Beispiel einer Teilnehmerin eines meiner Seminare – auch wenn das ein Extremfall ist. In der Regel sind Barrieren zwischen Führungskraft und Mitarbeitern unauffälliger in den Arbeitsalltag integriert.

Arbeitsaufgaben und Feedback gibt es von solchen Vorgesetzten fast nur in Form schriftlicher Anweisungen oder durch Übermittlungen von Assistenten. Heute macht es das E-Mail-System solchen Chefs zusätzlich leicht, sich abzuschotten: Eine Mail ist schnell geschrieben, und man muss sich zudem nicht mit lästigen Nachfragen oder gar Bedenken des Mitarbeiters herumschlagen und ihm schon gar nicht dabei ins Gesicht schauen (über die Nebenwirkungen von E-Mails siehe Kapitel 8).

Chefs, die keine »Lust auf Führung« haben, erkennt man auch daran, dass sie den Kontakt zu Menschen nicht suchen und nicht an Hintergründen oder Geschichten interessiert sind. Sie wissen kaum etwas von ihren Mitarbeitern, weder, dass im vergangenen Monat die Mutter der Assistentin starb, noch, dass der Junior der Abteilung