

IN DIESEM KAPITEL

Was in aller Welt bedeutet Management eigentlich?

Der Schritt vom arbeitenden Manager zum Manager der Arbeitenden innerhalb der neuen weltweiten Wirtschaft

Verstehen der Veränderungen innerhalb der Belegschaft

Definition der Schlüsselfunktion des Managements

Die ersten Schritte auf dem Weg zum Manager

Kapitel 1 Sie sind Führungskraft – und jetzt?

Herzlichen Glückwunsch! Einfach dazu, dass Sie jetzt dieses Buch lesen. Mit der Annahme, dass Sie entweder (1) bereits Führungskraft oder (2) Nachwuchsführungskraft sind oder (3) einfach von dicken Büchern mit gelben Umschlägen und fetten schwarzen Buchstaben angezogen werden, liegen wir sicherlich richtig. Auch wenn Sie einfach nur die Details über gutes Management erfahren möchten, die Ihnen jetzt und im 21. Jahrhundert helfen können, das Beste aus Menschen herauszuholen, sind Sie herzlich willkommen!

Management ist tatsächlich eine Berufung und die Autoren dieses Buches sind stolz darauf, dass sie dieser Berufung gefolgt sind. *Wir sind die Wenigen, die Stolzen, die Manager und Führungskräfte.* Nirgendwo sonst in der Welt der Wirtschaft können Sie solch einen direkten, beachtlichen, positiven Einfluss auf das Leben anderer und den Erfolg Ihres Unternehmens ausüben (die einzige Ausnahme bleibt vielleicht derjenige, der immer die Kopierer repariert).

Die verschiedenen Führungsstile

Es gibt eine Definition, die Führungstätigkeit beschreibt als »Andere dazu zu bringen, etwas zu erledigen«. Eine andere, etwas genauere Definition beschreibt Führung als »Dafür zu sorgen, dass etwas Geplantes innerhalb eines gewissen Rahmens und mit Hilfe der zur Verfügung

stehenden Mittel erledigt wird«. Das sieht doch ziemlich einfach aus. Wenn es aber tatsächlich so einfach ist, warum haben dann so viele Menschen im Arbeitsleben derart häufig Probleme mit gutem Management? Und warum scheinen so viele Unternehmen ein *Maschedes-Monats*-Ausbildungsprogramm anzubieten? Wie viele brandneue Führungskonzepte, die versprechen, Ihr Unternehmen revolutionär zu verändern, sind mittlerweile an Sie herangetragen worden? Hatten sie nicht zum Ergebnis, dass die Erfolge innerhalb weniger Monate oder noch eher verpufften? Selbstverständlich, sobald ein Konzept verschwindet, wartet das nächste bereits an der Seitenlinie, um seinen Platz einzunehmen.

Wie bitte? Sie haben das Konzept zur Qualitätskontrolle nicht mitbekommen? Das ist in Ordnung, wir sind sowieso zu dem Schluss gekommen, dass es auf Dauer nicht funktioniert. Wir möchten jedoch, dass Sie jetzt Ihre äußerste Aufmerksamkeit auf dieses Video über die Chaostheorie richten. Es ist der letzte Schrei. Der »oberste Boss« hat in der Wirtschaftswoche einen Artikel darüber gelesen und will es jetzt sofort für den Geschäftsbereich Mitteleuropa einführen!



Leider ist gutes Management eine seltene Angelegenheit, sehr kostbar und vergänglich. Obwohl bei der Evolution von Führungstheorien bereits Jahre vergangen sind und wir zwischenzeitlich zahllose Führungskonzepte haben kommen und gehen sehen, besitzen viele Führungskräfte und solche, die als Führungskraft arbeiten, ein etwas verzerrtes Bild von Management und Führungspraxis. Wobei Führungskräfte manchmal einfach nicht wissen, was sie tun sollen. Frei nach dem Motto: Ist es nebelig auf der Kanzel, ist es in der Kirche bewölkt.

Haben Sie in Ihrem Büro oder Ihrer Firma je eine der folgenden Aussagen gehört?

- ✓ Wir sind nicht bevollmächtigt, diese Entscheidung zu treffen.
- ✓ Sie leitet diese Abteilung, es ist also ihre Aufgabe, dieses Problem zu lösen.
- ✓ Warum fragen diese Leute immer, was wir eigentlich davon halten, wenn sie unsere Empfehlungen sowieso nie umsetzen?
- ✓ Es tut mir leid, das ist nun mal unsere Geschäftspolitik. Wir dürfen keine Ausnahmen machen.
- ✓ Wenn mein Vorgesetzter sich nicht darum kümmert, dann werde ich es auch nicht tun.
- ✓ Wenn man sich hier anstrengt, kommt man trotzdem nicht schneller vorwärts.
- ✓ Sie können diesen Mitarbeitern nicht trauen, die wollen doch alles nur vermasseln.



Hören Sie diese oder ähnliche Bemerkungen im Flur, in der Kantine, nach einer ermüdenden Sitzung oder am Ende eines langen Tages, sollten bei Ihnen rote Warnlichter angehen und die Alarmglocken läuten. Aussagen dieser Art weisen auf eine schlechte Kommunikation zwischen einer Führungskraft und ihren Mitarbeitern sowie auf mangelndes Vertrauen der Mitarbeiter in ihren Vorgesetzten hin. Haben Sie Glück, werden Sie von Ihren Mitarbeitern zu einem Zeitpunkt, an dem Sie noch etwas bewegen können, auf die Probleme hingewiesen. Haben Sie dagegen Pech, schweigen alle, und Sie werden womöglich zu spät auf begangene Fehler aufmerksam.

Die Erwartungen und Bindungen der Mitarbeiter bezüglich ihrer Arbeit sind zum größten Teil das Ergebnis der Art und Weise, wie die jeweilige Führungskraft mit ihnen umgeht. Im nächsten Abschnitt folgen die weitverbreitetsten Formen des Managements. Erkennen Sie *Ihren* Stil?

Der harte Bursche



Was ist der beste Weg, etwas Geplantes auch stattfinden zu lassen? Jeder scheint darauf eine andere Antwort zu haben. Manch einer sieht Führung als etwas an, was man *mit* Menschen, nicht *für* Menschen macht. Folgende Parolen von Vorgesetzten haben Sie bestimmt auch schon einmal gehört: »Es interessiert mich nicht, ob Sie das mögen oder nicht. So wird es gemacht, keinerlei Diskussion mehr. Verstanden!? Oder vielleicht kennen Sie diese, etwas subtilere Drohung: »Es wäre besser, wenn das am Ende des Tages auf meinem Schreibtisch läge, sonst. . .!« Und wenn wirklich alles hart auf hart kommt, können Vorgesetzte auch noch folgende Waffe aus dem Schrank holen: »Wenn Sie noch einmal etwas versieben, versetze ich Sie nach Sibirien!«

Diese Art von Führung ist allgemein unter dem Begriff »*Theoretisches Managementprinzip X*« bekannt und setzt voraus, dass Mitarbeiter faul sind und zu einer Leistung angetrieben werden müssen. Mit Angst und Druck zu führen, damit lässt sich immer ein Ergebnis erzielen. Die Frage ist jedoch, ob Sie das Ergebnis bekommen, das Sie erwarten? (Kleiner Tipp: Die Antwort fängt mit einem *N* an). Wenn Sie die Arbeitsergebnisse Ihrer Mitarbeiter betrachten, werden Sie feststellen, dass Sie mit einem solchen Führungsverhalten meistens nur kurzfristige Änderungen bewirken. Anders formuliert: Sie werden nie ein optimales Ergebnis erhalten, wenn Sie Ihren Mitarbeitern ständig »Feuer unterm Hintern« machen. Stattdessen sollten Sie besser darauf hinarbeiten, ein Feuer *in* ihnen zu entfachen.

Es gibt Situationen, in denen Sie als Manager die Kontrolle an sich reißen müssen. Wenn zum Beispiel das Gebäude brennt, können Sie keine Konferenz zur Lagebesprechung abhalten. Bis Sie jemanden gefunden haben, der Zeit hat, das Feuer zu löschen, haben Sie kein Gebäude mehr. Ähnlich ist es, wenn ein Auftrag innerhalb einer Stunde per Kurierdienst zum Kunden gehen soll und der Kunde noch eine letzte Änderung wünscht. Dann müssen Sie sich der Sache annehmen und dafür Sorge tragen, dass die richtigen Mitarbeiter die Sache erledigen, vorausgesetzt natürlich, Sie sind an dem Kunden wirklich interessiert.

Der nette Typ

Am anderen Ende des Spektrums befindet sich der »nette Kumpel«. Das *Theoretische Managementprinzip Y* geht davon aus, dass Mitarbeiter immer ihr Bestes geben. Im Extremfall führt dies dazu, dass man nichts tut, um nur ja die *Gefühle* der Mitarbeiter nicht zu verletzen. »*Es tut mir furchtbar leid, aber etwas stimmt mit den Zahlen Ihres Berichts nicht ganz. Nehmen Sie es bitte nicht persönlich, sie sind alle falsch. Wir sollten uns einmal überlegen, ob wir Ihre Zahlen nicht irgendwie anders verwenden könnten.*« Noch einmal, es könnte sein, dass eine Führungskraft auf diese Weise ein Ergebnis bekommt (oder sie entscheidet sich, die Arbeit selbst zu erledigen), es ist jedoch unwahrscheinlich, dass sie die *besten* Ergebnisse erhält. Viel wahrscheinlicher ist, dass sie ausgenutzt wird.

Der goldene Mittelweg



Gute Führungskräfte sind sich der Tatsache bewusst, dass sie nicht ständig der harte Bursche sein müssen und dass nette Typen sehr oft das Rennen machen. Solange Ihre Mitarbeiter die ihnen zugewiesenen Aufgaben gut bewältigen und keinerlei geschäftliche Probleme auftreten, können Sie sich beruhigt zurücklehnen

und die Arbeit ohne Sorgen von Ihren Mitarbeitern erledigen lassen. Nicht nur, dass Sie auf diese Art und Weise lernen, Verantwortung zu tragen, Sie sind außerdem in der Lage, Ihre Aufmerksamkeit voll und ganz den zentralen Aufgaben Ihres Unternehmens zu widmen.



Die eigentliche Aufgabe von Führungskräften besteht darin, die Mitarbeiter zu ihrer besten Leistung zu ermutigen und so eine Atmosphäre zu schaffen, in der sie optimal arbeiten und ihre Fähigkeiten entfalten können. Die besten Manager tun alles nur Mögliche, um organisatorische Hindernisse für ihre Mitarbeiter zu beseitigen und stellen sämtliche Hilfsmittel und Weiterbildungsangebote zur Verfügung, die ihre Mitarbeiter für eine effektive Arbeit benötigen. Alle weiteren Ziele – wie erhaben und dringlich sie auch sein mögen – müssen hinten anstehen.



Mangelhafte Systeme, eine schlechte Geschäftspolitik, unzureichende Arbeitsabläufe, eine miserable Behandlung oder andere organisatorische Schwächen müssen von einer Führungskraft erkannt und behoben werden. Bauen Sie ein starkes organisatorisches Fundament für Ihre Mitarbeiter. Unterstützen Sie sie und sie werden Sie unterstützen. Immer wieder haben Mitarbeiter in Firmen – egal, ob es sich dabei um einen einfachen Produktionsbetrieb oder eine große Kapitalholding handelt – bewiesen, wie wahr diese Grundregel ist. Haben Sie diese Erfahrung in Ihrem Unternehmen noch nicht gemacht, kann es sein, dass Sie Ihre Mitarbeiter für gewisse Probleme verantwortlich machen. Hören Sie auf, Ihre Mitarbeiter unter Druck zu setzen, setzen Sie stattdessen das Unternehmen unter Druck! Die Ergebnisse sind Mitarbeiter, die Erfolg haben wollen, und ein Unternehmen, das ebenfalls Erfolg hat. Wer weiß, vielleicht verstecken sich die Mitarbeiter nicht länger, wenn sie sehen, wie Sie sich auf sie zu begeben.

Es mag einfacher sein, Ihre Mitarbeiter unter Druck zu setzen, als verkrustete Strukturen zu bekämpfen und sich über die bürokratischen Hindernisse, die in Ihrem Unternehmen gewachsen sind, hinwegzusetzen. Sie kommen vielleicht in die Versuchung zu schreien: »Es ist Ihr Fehler, dass unser Bereich die gesteckten Ziele nicht erreicht hat!« Nun, es ist immer einfacher, die Mitarbeiter für die Probleme des Unternehmens verantwortlich zu machen. Eine Lösung für Ihre Probleme ist es aber nicht. Einverstanden, es kann sein, dass Sie eine kurzfristige Antwort auf Ihre Probleme bekommen, langfristig gesehen, lösen Sie die *wirklichen* Probleme des Unternehmens jedoch nicht.

Schnelle Lösungen bringen nicht viel

In Gegensatz zu dem, was viele Menschen Ihnen glaubhaft machen wollen, ist Management keine Sache der einfachen oder schnellen Lösungen. Manager zu sein ist nicht einfach. Gewiss, die besten Problemlösungen resultieren zumeist aus dem gesunden Menschenverstand, leider ist es jedoch nicht so einfach, ihn in die Praxis umzusetzen.



Management ist eine Philosophie – ein Lebensstil. Es ist der realistische Wunsch, mit Menschen zu arbeiten und ihnen auf dem Weg zum Erfolg zu helfen. Management ist ein lebenslanger Lernprozess, der nicht endet, wenn Sie ein einstündiges Seminar verlassen oder ein fünfundzwanzigminütiges Video anschauen. Es ist eher mit dem glücklichen Hausbesitzer vergleichbar, der schockiert reagiert, als er für eine kleine Reparatur eine Rechnung über 75 Euro erhält. Er fragt wegen der

vermeintlich zu hohen Rechnung beim Klempner nach und bekommt als Antwort:
 »Das Festziehen der Schraube kostet Sie nur 3 Euro. Die restlichen 72 Euro bezahlen Sie dafür, dass wir wissen, welche Schraube festgezogen werden musste.«

Management ist eine typische, auf Menschen gerichtete Arbeit. Wenn Ihnen die Arbeit mit Menschen nicht liegt, wenn Sie ihnen nicht helfen, zuhören, sie ermutigen oder führen möchten, dann sollten Sie kein Manager sein. Welche Eigenschaften ein Manager haben sollte, sehen Sie in Abbildung 1.1.

Weil Management eine derartige Herausforderung bedeutet, sind Führungsseminare – für die die Teilnehmer meistens Hunderte oder sogar Tausende von Euro ausgegeben haben – oft auf das Erreichen schneller Ergebnisse fixiert. »Wir geben ihnen einfach so viel Material, dass es ihr Problem ist, wenn sie nichts davon umsetzen!«



Eines Tages nahm Peter an einem jener gefühlsbetonten Außer-Haus-Meetings für Manager teil, in denen die Kommunikation zwischen den Teilnehmern verbessert werden soll. Stellen Sie sich folgende Situation vor: Nach dem Mittagessen sitzen alle Seminarteilnehmer vor einer großen Platte mit übrig gebliebenem Salat, Brötchen, Obst und anderen Dingen zusammen. Der Seminarleiter steht auf, schaut in die Runde und sagt: »Ihre nächste Aufgabe ist es, aus den Resten dieses Essens den Prototyp eines perfekten Managers zu kreieren.« Ein kollektives Raunen erfüllt den Saal. »Ich möchte keinen Widerspruch hören«, sagt der Seminarleiter. »In der nächsten halben Stunde möchte ich ausschließlich fröhliche Leute mit fröhlichen Dingen beschäftigt sehen!«

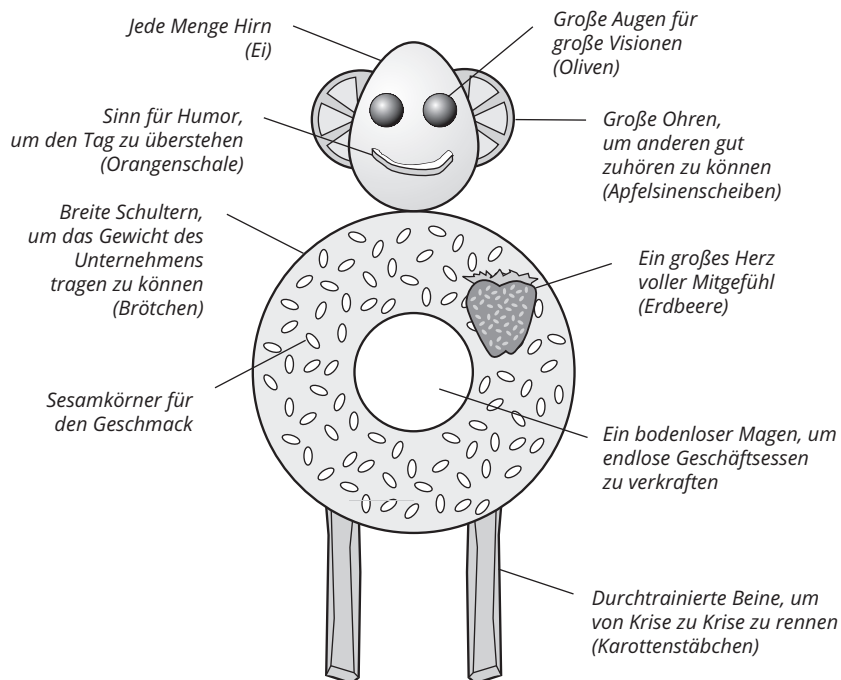


Abbildung 1.1: Der Gemüse-Manager

Die Teams fangen fieberhaft damit an, den Prototyp des perfekten Managers zu formen. Während einige offensichtlich mit der Versuchung kämpfen, eine Lebensmittelschlacht zu starten, beginnen die kleinen Figuren, langsam Form anzunehmen. Da eine Erdbeere, dort eine Karotte, ein Stäbchen hier und, voilà, nach einer kurzen Auseinandersetzung über die Vorherrschaft werden die Gewinner gekrönt. Das Ergebnis? Wir dachten schon, Sie würden nie danach fragen. Schauen Sie sich Bild 1.1 an.

Wir geben zu, dass das Ergebnis irgendwie süß aussieht (und in gewissem Sinn auch schmackhaft), ob aber diese Manager am nächsten Tag wirklich anders mit ihrem Personal umgegangen sind, bleibt höchst zweifelhaft. Eine nette Unterbrechung der Alltagsroutine, zweifellos. Ein dauerhafter Lernerfolg wohl kaum.

Management: Die Herausforderung

Solange Sie eine Aufgabe auf einer untergeordneten Ebene zu erledigen haben, ist es relativ einfach, diese direkt und selbstständig durchzuführen. Die Ergebnisse stehen in unmittelbarer Beziehung zu den Anstrengungen. Damit die Aufgabe erledigt werden kann, schätzen Sie sie erst einmal ein, planen, setzen Zwischenziele auf dem Weg zu einem erfolgreichen Abschluss und legen dann los. Vorausgesetzt, Sie haben Zugang zu allen notwendigen Werkzeugen und Quellen, sehen Sie sich in der Lage, Aufgaben relativ einfach und schnell zu lösen. Sie sind eine herausragende Arbeitskraft: ein Mitarbeiter, der seine Aufgaben ausgezeichnet erledigt.



Haben Sie eine Führungsaufgabe übernommen, dann wahrscheinlich nur deshalb, weil Sie in den Bereichen, für die Sie verantwortlich sind, eine besondere Begabung gezeigt haben. Peters Freund John beispielsweise war Mitglied eines Teams von Programmierern, die Software für ein Notepad entwickelten. Solange er Mitglied des Teams war, schien alles in Ordnung. Er kam, wie alle anderen auch, einfach in Jeans und T-Shirt zur Arbeit und nach Dienstschluss saß er noch mit seinen Kollegen zusammen. Das Band, das das Team zusammenhielt, riss jedoch, als John zum Teamleiter bestimmt wurde.

Als frisch gebackener Manager wechselte John erst einmal das Büro. Statt sich mit den anderen Programmierern in einem Großraumbüro aufzuhalten, bekam er ein eigenes Büro. Eine Sekretärin bewachte fortan seine Tür. Selbstverständlich wichen Jeans und T-Shirt einem Anzug und Krawatte. John war nun wesentlich mehr mit wichtigen Themen, wie etwa Kostenüberziehungen, Planungsverzögerungen, Kosten-Nutzen-Analysen und dergleichen, beschäftigt. Mit seinem Rollentausch veränderte sich John auch selbst. Und so, wie sich John änderte, so änderte sich auch die Beziehung zu seinen ehemaligen Teamkollegen. Zum Erreichen seiner Ziele war John gezwungen, sich sehr schnell vom arbeitenden Manager zum Manager der Arbeitenden zu wandeln.

Wollen Sie, dass eine Aufgabe von jemand anderem erledigt wird, brauchen Sie ganz andere Fähigkeiten, als wenn Sie sie selbst erledigen. Plötzlich, infolge der Entscheidung, andere etwas erledigen zu lassen, bekommen Ihre Aufgaben zusätzlich eine zwischenmenschliche Komponente. »Oh nein, Sie meinen, ich muss mit anderen zusammenarbeiten?« Fachlich gut zu sein ist nicht länger gut genug, egal, wie gut Sie in fachlicher Hinsicht auch

sein mögen. Ab jetzt müssen Sie über gute Planungs- sowie organisatorische Fähigkeiten, Führungsqualitäten und Kontrollfähigkeiten verfügen. Anders gesagt, neben herausragenden Arbeits- müssen Sie jetzt auch noch entsprechende Führungseigenschaften beweisen.

Die alten Regeln funktionieren nicht mehr

Und, als ob diese Herausforderung nicht schon genügen würde, begegnen Manager heute noch einer ganz anderen Herausforderung – einer, die die Grundlagen der modernen Wirtschaft erschüttert hat: die Partnerschaft zwischen Führungskräften und Mitarbeitern im Betrieb.

Das alte Wirtschaftsmodell besteht aus Vorgesetzten und Mitarbeitern, Punkt. Dieses Modell vereinfacht das Management außerordentlich: Die Aufgabe des Vorgesetzten ist es, die Arbeit in kleinere Aufgaben zu unterteilen, diese den einzelnen Mitarbeitern zuzuweisen und dann deren Leistung genauestens zu überwachen und sie dazu zu bringen, die gestellten Aufgaben in der dafür vorgesehenen Zeit und im Rahmen des zur Verfügung stehenden Budgets zu erledigen. Das althergebrachte Führungsprinzip besteht aus Furcht, Unterdrückung und der Ausübung von Macht über Menschen, mit der Maßgabe, bestimmte Ziele zu erreichen. Wenn etwas anders als vom Management geplant abläuft, zieht es sich mit den Worten »Egal wie Sie es erledigen, erledigen Sie es, JETZT!«, aus der Verantwortung. Die Grenze zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern ist eindeutig und wird stets betont.



ACHTUNG: Eine technologische Explosion steht bevor!

Im neuen Informationszeitalter werden die alten Methoden des Geschäftslebens auf den Kopf gestellt. Mit dem Einzug von Computernetzwerken, E-Mail und Messenger-Diensten werden die Mauern, die die einzelnen Geschäftsbereiche in der Vergangenheit trennten, zunehmend eingerissen. Um es mit Frederick Kovac, dem früheren Vice President of Planning bei der Goodyear Tire and Rubber Company, zu sagen: »Früher war es wohl so, dass man, wenn es galt, Informationen zu erlangen, kreuz und quer durch das Unternehmen tigern musste. Heute genügt es, sich einfach einzuklinken. Jeder kann genauso viel wie der Vorstandsvorsitzende des Unternehmens wissen.« (Quelle: *Fortune*)

Der neue Stil

Was innerhalb eines Unternehmens stattfindet, ist ein Spiegelbild dessen, was um es herum passiert. Folgende Faktoren sorgen für eine schnelle und stetige Veränderung in der heutigen Wirtschaft:

- ✓ eine Woge der globalen Konkurrenz,
- ✓ neue Technologien und Innovationen,

32 TEIL I Sie wollen also eine Führungskraft sein?

- ✓ das Einebnen hierarchischer Strukturen innerhalb eines Unternehmens,
- ✓ weit verbreitetes Outsourcing, Umstrukturierungen und Entlassungen,
- ✓ das Entstehen von kleineren Unternehmen,
- ✓ die Veränderung der Wertmaßstäbe heutiger Arbeitnehmer,
- ✓ die steigenden Anforderungen an einen sich ständig verbessernden Kundenservice.

Sicher, Manager müssen Arbeit verteilen und zuteilen, Arbeitnehmer jedoch bekommen selbst immer mehr Verantwortung aufgebürdet. Am wichtigsten aber ist, dass Manager zu der Erkenntnis gelangen, dass sie ihre Mitarbeiter nicht zu Bestleistungen zwingen können – sie müssen vielmehr eine Umgebung schaffen, in der die Mitarbeiter sich wünschen, diese optimale Leistung erbringen zu dürfen. Kurz, die neue Realität sieht eine Partnerschaft zwischen Führungskräften und Mitarbeitern im Betrieb.

Einige unter Ihnen erinnern sich vielleicht an das ehemalige Aushängeschild der amerikanischen Sozialbewegung, den Sänger und Literatur-Nobelpreisträger Bob Dylan. In seinem Lied, *Ballad of a Thin Man*, reflektiert er die Veränderungen, die sich während der 68er-Bewegung vollzogen haben.

Vergleichbar hat sich in den letzten Jahrzehnten auch die Landschaft innerhalb der Wirtschaft verändert. Wenn Sie sich nicht ebenfalls verändern, werden Ihre Mitbewerber Sie schnell hinter sich lassen. Sie können sich vielleicht einbilden, Ihre Mitarbeiter wie menschliche Schachfiguren oder Kinder behandeln zu können, aber das funktioniert nicht. Sie können es nicht, weil Ihre Konkurrenten gerade lernen, die verborgenen Talente und Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter zu wecken. Sie reden nicht länger darüber, sie *tun* es! Bedenken Sie, was diese Wirtschaftsbosse sagen:

- ✓ Als er gefragt wurde, wie Chrysler es geschafft habe, seinen Umsatz um 24,6 Prozent auf satte 3,7 Milliarden US-Dollar zu steigern, antwortete der frühere Co-Vorstandschef von DaimlerChrysler Robert Eaton: »Wenn ich es in einem Wort sagen müsste, so hieße es *Empowerment*¹. Wann immer Entscheidungen getroffen werden müssen, werden sie von jemandem, der wesentlich mehr Ahnung hat von dem, was er redet, als ich, an der Basis des Unternehmens getroffen.« (Quelle: *Fortune*)
- ✓ Dave Rebolz, der frühere Vice President von Federal Express, verband den Erfolg seines Unternehmens mit der Fokussierung auf die Mitarbeiter. »Jeder einzelne Mitarbeiter von Federal Express bekommt die Gelegenheit, das zu sein, wovon er träumt. Und damit die Belegschaft das richtig versteht, geht Federal Express ziemlich weit.« (Quelle: *Marketing News*)
- ✓ Darryl Hartley Leonard, der ehemalige President der Hyatt Hotel Corporation, sagt es in etwas grundsätzlicheren Worten: »Die Bevollmächtigung der Mitarbeiter zeugt von der Erkenntnis, dass Mitarbeiter nicht so blöd sind, wie die Arbeitgeber gedacht haben.« (Quelle: *The Wall Street Journal*)

¹ Anm. d. Übers.: von *empower*: bevollmächtigen, ermächtigen, die Befugnis erteilen

Eine neue Armee



Kürzlich hielt Bob eine Präsentation vor einer Gruppe von Führungskräften im nördlichen Kalifornien ab. Als er damit fertig war, gab er seinen Zuhörern die Gelegenheit für Fragen. Eine Hand schoss nach oben: »Bei all den Einsparungen und Stilllegungen freuen sich die Leute doch, dass sie überhaupt noch eine Gehaltsabrechnung bekommen. Warum müssen wir uns dann noch um Empowerment und Belohnung der Mitarbeiter kümmern?« Noch bevor Bob eine Antwort geben konnte, schoss einer der anderen Manager im Saal zurück: »Weil es eine neue Armee ist.«

Diese Reaktion bringt es wirklich auf den Punkt. Die Zeiten in der Wirtschaft ändern sich. Wenn die Mitarbeiter erst einmal den süßen Geschmack des Empowerment entdeckt haben, gibt es keinen Weg zurück. Unternehmen, die an der alten Art des Geschäftemachens festhalten – jenes hierarchische, hochgradig zentralisierte Modell – werden ihre Mitarbeiter und Kunden an Firmen verlieren, die sich die neue Art, ihr Geschäft zu betreiben, angeeignet und in ihre Firmenkultur integriert haben. Die besten Mitarbeiter werden die Unternehmen mit veralteten Strukturen auf der Suche nach Arbeitgebern, die sie respektieren und die bereit sind, ihnen größere Verantwortung zu geben, scharenweise verlassen.

Und Sie bleiben dann auf den Mitarbeitern sitzen, die keine Verantwortung zu tragen wünschen oder sich nicht trauen, etwas in Bewegung zu setzen. Ihnen bleiben nur die Ja-Sager. Keiner wird Ihre Ideen hinterfragen, weil alle schlicht Angst davor haben. Keiner wird andere oder bessere Ideen hervorbringen, weil jeder weiß, dass Ihnen sowieso nichts daran liegt. Ihre Mitarbeiter werden sich hüten, sich für einen Kunden anzustrengen, da sie wissen, dass sie nicht einmal die einfachsten Entscheidungen treffen dürfen. Und diese Entscheidungen sind es gerade, die den größten Unterschied für Ihre Kunden ausmachen.

Stellen Sie sich einmal zwei ganz unterschiedliche Mitarbeiter vor. Der eine sagt: »Es tut mir leid, mir sind die Hände gebunden. Ich kann wirklich keine Ausnahme machen.« Und der andere erwidert: »Einverstanden, ich werde alles mir Mögliche tun, damit Ihre Ware zum gewünschten Termin herausgeht.« Mit welchem von beiden würden Ihre Kunden Geschäfte machen wollen? Mit welchem von beiden würden Sie Ihre Geschäfte machen wollen? (Tipp: An die erste Möglichkeit sollten Sie nicht einmal *denken!*)



»Ich bezahle, und Sie tun genau das, was ich sage!« – Dieses Modell hat längst ausgedient. Sie müssen einen Weg finden, das Vertrauen und die Zustimmung der Mitarbeiter zu gewinnen, damit sie jeden Tag ihr Bestes am Arbeitsplatz geben.

Vertrauen ist nicht bloß ein Wort

Managementexperte Tom Peters hat aus dem Erzählen von Erfolgsgeschichten aus dem Kundendienst eine ganze Industrie aufgebaut. Seine Berichte über außergewöhnlichen Kundenservice sind legendär. Nordstrom, Union Pacific Railroad, 3M und viele andere Unternehmen waren schon Themen in Peters' Büchern. Und jede Erfolgsgeschichte weist bestimmte Charakteristika auf.

34 TEIL I Sie wollen also eine Führungskraft sein?



Unternehmen, die einen guten Kundenservice anbieten, entbinden ihre Mitarbeiter von den Beschränkungen einer übermäßig kontrollierenden Hierarchie. Sie erlauben es ihren Mitarbeitern mit direktem Kundenkontakt, den Kunden unmittelbar und effizient zu helfen. Ein Beispiel: Während manches Unternehmen ganze Wälder abholzen lässt, um seine Betriebsrichtlinien auf Papier zu bringen, hat sich die US-amerikanische Kaufhaus- und Versandhandelskette Nordstrom schon vor mehreren Jahren auf exakt eine Seite beschränkt. Abbildung 1.2 zeigt ihren Inhalt.

Wir freuen uns, dass Sie in unserer Gesellschaft tätig sind. Unser oberstes Ziel ist es, einen hervorragenden Kundenservice anzubieten.

Stecken Sie sowohl Ihre persönlichen als auch Ihre beruflichen Ziele hoch.

Regel 1: Benutzen Sie immer Ihr gutes Urteilsvermögen.

Es wird keine weiteren Regeln geben. Sie können Ihrem Bereichsleiter, Zweigstellenleiter oder Bezirksleiter jede Frage zu jeder Zeit stellen.

(Quelle: Business and Society Review)

Abbildung 1.2: Nordstroms Betriebsrichtlinien zeigen das außergewöhnliche Vertrauen in die Mitarbeiter.

Nun glauben Sie vielleicht, dass ein kleines Unternehmen mit fünf oder zehn Mitarbeitern mit dieser Geschäftspolitik noch durchkommen mag, aber doch sicher nicht ein so großes wie das Ihre. Wie Sie es aber drehen und wenden, Nordstrom ist absolut kein kleines Unternehmen, es sei denn, Sie bezeichnen ein Unternehmen mit über 120 Geschäften und über 14 Milliarden US-Dollar Jahresumsatz in den vergangenen Jahren als ein solches.

Wie kommen dann die Manager von Nordstrom mit dieser Geschäftspolitik durch? Weil sie Vertrauen haben.

Zunächst einmal suchen sie sich gutes Personal. Das wird dann geschult und bekommt die notwendigen Fähigkeiten vermittelt. Anschließend sehen die Führungskräfte zu, dass sie Land gewinnen und lassen den Mitarbeitern Raum zur Erledigung ihrer Aufgaben. Nordstrom weiß, dass man darauf vertrauen kann, dass die Mitarbeiter die richtigen Entscheidungen treffen, einfach, weil gute Mitarbeiter eingestellt und dann richtig ausgebildet werden.

Wir behaupten hier nicht, dass Nordstrom keinerlei Probleme hat, jedes Unternehmen hat welche. Sie haben aber einen ersten Schritt in Richtung einer Arbeitsumgebung getan, die Mitarbeiter brauchen und wünschen.

Können Sie für Ihr Unternehmen das Gleiche behaupten?



Wenn Sie Ihren Mitarbeitern vertrauen, reagieren diese ebenso vertrauenswürdig. Schätzen Sie flexible und positive Reaktionen auf Kundenanfragen, werden Ihre Mitarbeiter auch weiterhin flexibel und positiv darauf reagieren. Und räumen Sie ihnen Freiräume für eigene Entscheidungen ein, werden sie auch eigene Entscheidungen treffen. Mit ein wenig Schulung und guter Unterstützung werden diese Entscheidungen immer im vollen Interesse des Unternehmens sein, weil sie von der richtigen Person an der richtigen Stelle getroffen werden.

Die neue Aufgabe des Managements



Erinnern Sie sich an die vier »klassischen« Aufgaben des Managements, die Sie in der Schule gelernt haben: planen, organisieren, leiten und kontrollieren? Diese vier Führungsaufgaben bilden das Fundament, auf dem jegliche Führungsarbeit aufbaut. Obwohl diese Grundlagen bei der Bewältigung der Alltagsarbeit gut funktionieren, geben sie die neue Realität in den Betrieben und die neu entstandene Partnerschaft zwischen Führungskräften und Mitarbeitern nicht wieder. Wir brauchen dementsprechend neue Führungsaufgaben, die auf den klassischen vier Aufgaben aufbauen. Sie haben Glück – nachfolgend beschreiben wir die Aufgaben des neuen Managements im Unternehmen des 21. Jahrhunderts.

Setzen Sie Energien frei

Heutige Führungskräfte sind Meister darin, dass etwas geschieht – und fangen damit bei sich selbst an. *Wenn etwas geschehen soll, fange bei Dir selbst an!* Denken Sie an die beste Führungskraft, die Sie kennen. Welche Eigenschaft hebt sie von allen anderen ab? Vielleicht sind es ihre organisatorischen Fähigkeiten, ihre Gerechtigkeit oder ihre fachlichen Fähigkeiten? Oder ist es vielleicht auch die Fähigkeit zu delegieren oder die langen Stunden, die sie im Büro verbringt?



Während alle diese Merkmale wichtig sein dürften, haben wir die wichtigste Eigenschaft, die aus einer guten Führungskraft eine hervorragende macht, noch nicht genannt: die Fähigkeit, Menschen zu motivieren und zu begeistern.

Egal, ob Sie der größte Analytiker dieser Welt, der bestorganisierte Chef des Planeten oder außerhalb des Universums sind, wenn die Wirkung, die Sie auf Ihre Mitarbeiter haben, vergleichbar ist mit der eines Waschlappens statt mit der einer Zündkerze, werden Sie beim Aufbau einer wirklich *großen* Firma immer gehandicapt sein. (*»Alle mir nach!«*, sagte sie, als ihr Personal sich zum Schlafen hinlegte.)

Hervorragende Führungskräfte entwickeln wesentlich mehr Energie, als sie verbrauchen. Die besten Manager sind organisierte Katalysatoren. Statt Energie aus einem Unternehmen herauszusaugen, leiten sie Energie hinein. Effektive Führungskräfte nehmen in jeder Situation das Energiepotenzial ihrer Mitarbeiter auf, fügen etwas hinzu und verlassen sie aktiver als zu Beginn der Situation. Management ändert sich in dem Moment, da Sie die Begeisterung, die Sie für Ihr Unternehmen und dessen Ziele aufbringen, auf Ihre Mitarbeiter übertragen, damit diese sie verstehen und wertschätzen. Bevor Sie es richtig wahrnehmen, werden Ihre Mitarbeiter genauso begeistert von Ihrem Unternehmen sein wie Sie. Dann können Sie einfach deren Energie nutzen, um sich vorwärts tragen zu lassen.

Es gibt eine Redewendung, nach der ein Bild mehr als tausend Worte sagt. Diese Redewendung trifft für die Bilder, die Sie in den Köpfen Ihrer Mitarbeiter hinterlassen, genauso zu wie für die auf Leinwand oder Papier gemalten. Stellen Sie sich eine geplante Reise mit Familie oder Freunden vor. Je näher der Tag der Abreise kommt, um so deutlicher werden die Bilder der aufregenden Reise, die Sie erwartet. Wunderbare Beschreibungen weißer Strände, hoch gewachsener Wälder, glitzernder Horizonte, verlassener Seen, köstlichen Essens und allem, was dazu gehört, schweben vor Ihren Augen. Und mit diesem Bild vor Augen arbeitet jeder auf die ihm gestellten Ziele oder den geplanten Urlaub hin.



Erfolgreiche Führungskräfte schaffen überzeugende Visionen: Bilder des zukünftigen Unternehmens, die Mitarbeiter begeistern und sie dazu bringen, ihr Bestes zu leisten.

Was Manager wirklich tun

Ohne zu übertreiben, sind wir uns einig, dass die Arbeit der meisten Manager weltweit nur darin besteht, folgende fünf Aufgaben in ihren Unternehmen zu bewältigen:

- ✓ **Geschäftessen:** Management kommt eindeutig nicht ohne Belohnungen aus. Eine davon ist das Spesenkonto, auf dem alle von der Firma bezahlten Mittag- und Abendessen abgerechnet werden. Sollte trotzdem einmal einer dieser »Heinis« aus der Buchhaltung den Sinn einer *Besprechung* hinterfragen, droht man ihm einfach, ihn von der Liste der Teilnehmer zu streichen.
- ✓ **Besprechungen:** Besprechungen sind wahrlich der Gipfel des Managements. Um so höher Sie innerhalb einer Organisation aufsteigen, um so mehr Zeit verbringen Sie in Besprechungen. Statt produktiv zu arbeiten, verbringen Sie jetzt mehr Zeit denn je mit der Teilnahme an Präsentationen, die keinerlei Relevanz für Ihren Geschäftsbereich haben, während Sie drei Tage alten Kaffee trinken und Ihre Uhr akribisch im Auge behalten, nur um festzustellen, dass die Besprechung einmal mehr endlos weitergeht und der ursprünglich gesteckte Zeitrahmen schon lange überschritten wird.
- ✓ **Bestrafen:** Bei so vielen eigensinnigen Mitarbeitern lernen viele Manager, schnell und oft zu bestrafen. Gibt es einen besseren Weg, mit dem Sie Ihren Mitarbeitern zeigen können, dass Sie sich um sie kümmern? Bestrafungen senden außerdem ein willkommenes Signal in Richtung Ihrer Vorgesetzten: Sie lassen sich von Ihren Mitarbeitern nicht auf der Nase herumtanzen!
- ✓ **Behinderung:** Wenn man Manager nach der wichtigsten von ihnen bis dato erledigten Aufgabe fragt, präsentieren die meisten stolz eine in Jahrzehnten mühevoller Arbeit entstandene, dicke Betriebsordnung. Bei näherer Betrachtung erweist sie sich dann als ein aus Vorschriften gewobenes, rotes Absperrband, das einen guten Kundenservice eher verhindert als fördert.
- ✓ **Verheimlichen:** Manager sind wahre Meister der Verheimlichung. Keiner außer ihnen selbst weiß besser, dass Information Macht bedeutet. Wer die Information besitzt, besitzt auch die Macht, und wer keine Information hat, ist machtlos. Umzingelt von so vielen potenziellen Feinden ist es Unsinn, jemand anderem die Chance zu geben, mehr zu wissen als man selbst. »Hey, diese Information ist nur für die, die sie wirklich wissen müssen!« Und warum in aller Welt sollten Sie vor Ihren Mitarbeitern Interna Ihres Unternehmens ausbreiten? Diese würden es sowieso nicht schätzen oder verstehen. Stimmt doch, oder?

Ehrlich gesagt, dies ist natürlich keine Auflistung der Aufgaben von Managern. Obwohl diese Übersicht an vielen Stellen wahr sein mag, haben wir Sie hier nur auf den Arm genommen.

Kompetenzen

Haben Sie jemals mit jemandem zusammengearbeitet, der jede Ihrer Entscheidungen in Frage stellte? Vielleicht haben Sie das ganze Wochenende mit den Vorbereitungen für ein Projekt verbracht, nur damit es mit einer Handbewegung Ihres Vorgesetzten vom Tisch gefegt wird. »Elisabeth, was haben Sie sich denn dabei gedacht? Unsere Kunden werden solch eine Arbeitsweise doch nie akzeptieren!« Vielleicht haben Sie Ihre Kompetenzen etwas überschritten, indem Sie entgegen den Richtlinien eine Reklamation akzeptierten, nur um einem Kunden zu helfen? »Weshalb, glauben Sie, haben wir eigentlich Richtlinien in dieser Firma – weil wir gerne Bäume fällen? Nein! Wenn wir für jeden eine Ausnahme machen würden, könnten wir unser Geschäft sofort schließen!« Wie fühlten Sie sich, als Ihr Extraeinsatz dermaßen rüde heruntergeputzt wurde? Was war Ihre Reaktion? Könnte es sein, dass Sie anschließend kein besonderes Interesse mehr an zusätzlichen Anstrengungen gezeigt haben?

Entgegen landläufiger Meinungen führt die Ausstattung Ihrer Mitarbeiter mit Kompetenzen nicht zu einem Verlust von Kontrolle. Es ändert sich lediglich die Art und Weise, wie Sie führen. Manager haben noch immer Visionen, setzen organisatorische Ziele und bestimmen gemeinsame Werte. Sie müssen jedoch eine firmeninterne Infrastruktur schaffen (Ausbildung der Fähigkeiten, Teams usw.) die Kompetenzerweiterung unterstützt. Und obwohl vielleicht nicht alle Ihre Mitarbeiter mehr Eigenverantwortung bekommen wollen, müssen Sie eine Infrastruktur für jene Mitarbeiter schaffen, die scharf darauf sind, den Freiraum, den sie durch Einsatz ihrer persönlichen Kreativität und Kenntnisse erhalten, zugunsten des gesamten Unternehmens einzusetzen.



Gute Führungskräfte *erlauben* ihren Mitarbeitern, gute Arbeit zu leisten. Dies ist eine lebenswichtige Aufgabe des Managements, denn sogar die besten Führungskräfte dieser Welt können nicht alles selbst erledigen. Damit sie den Zielen des Unternehmens gerecht werden können, sind die Führungskräfte von den Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter abhängig. Effektives Management bedeutet die Bündelung der Kräfte jedes einzelnen Mitglieds einer Arbeitsgruppe zu einem gemeinsamen Ziel. Wenn Sie stattdessen ständig die Arbeit Ihrer Mitarbeiter erledigen, berauben Sie stattdessen sich nicht nur der gebündelten Kraft Ihrer Mitarbeiter, sondern Sie begeben sich auch auf den Weg zu Stress, Magengeschwüren oder Schlimmerem.

Viel schwerwiegender als diese persönlichen Verluste, die Sie auf diesem Wege hinnehmen müssen, sind aber die Folgen für Ihr ganzes Unternehmen. Die Mitarbeiter verlieren an Motivation, weil sie keine Erlaubnis erhalten, ihre Bereitschaft, Kreativität und Innovation zu zeigen. Das Unternehmen verliert die Energie, die eine kreative Belegschaft einbringt. Und zum Schluss verlieren auch Ihre Kunden, weil die Mitarbeiter Angst haben, ihnen außergewöhnlich guten Service zu bieten. Warum sollten sie auch?

Unterstützung

Kennen Sie die 3 Ks, nach denen frühere Manager agierten? – Kommandieren, kontrollieren, korrigieren. Lange Zeit war es die Aufgabe der Vorgesetzten, Befehle zu erteilen, darauf zu achten, dass diese auch befolgt wurden und die Belegschaft dafür verantwortlich zu machen, wenn die Aufgaben nicht bewältigt wurden. Inzwischen hat sich hier vieles geändert. Die gute Nachricht lautet aber: Es ist nicht länger die Aufgabe einer Führungskraft, Wachhund, Polizist oder Henker zu spielen. Führungskräfte müssen zunehmend gleichzeitig Coach,

Kollege und Cheerleader sein. Die Hauptaufgabe einer jeden Führungskraft ist heutzutage, eine Arbeitsumgebung zu schaffen, die den Mitarbeitern zeigt, dass sie geschätzt und für befähigt gehalten werden, produktiv zu sein.



Wenn es schwierig wird, unterstützen Führungskräfte ihre Mitarbeiter, so gut sie es können. Das heißt aber nicht, dass Sie alle Entscheidungen für sie treffen müssen. Es bedeutet vielmehr, dass Sie den Mitarbeitern die richtige Ausbildung, die nötigen Hilfsmittel und die Autorität, die zur Erledigung der gestellten Aufgaben notwendig ist, vermitteln und dann den Weg frei machen. Sie sind immer für Ihre Mitarbeiter da, wenn es darum geht, die Scherben zusammenzukehren, wenn sie gestolpert sind. Sie müssen aber stolpern können, wenn sie lernen sollen. Das ist genau wie beim Rollschuhfahren: Wer nicht fällt, lernt es nicht!



Der Schlüssel für eine kreative Umgebung im Unternehmen ist *Offenheit*. In einer offenen Umgebung können Mitarbeiter Fragen und Sorgen eher zum Ausdruck bringen – sie werden sogar dazu ermutigt. Ist die Atmosphäre wirklich offen, kann jeder Mitarbeiter Sorgen und Fragen äußern, ohne Angst vor Ablehnung haben zu müssen. Es gibt keine zurückgehaltenen Meinungen, und die Menschen trauen sich, sich während der Arbeit ebenso offen zu äußern wie nach dem Feierabend. Sehen die Mitarbeitern, dass ihre Führungskräfte für neue Ideen offen sind, ist es viel wahrscheinlicher, dass sie sich auch mehr und intensivere Gedanken über Verbesserungen, Problemlösungen, Einsparungen und dergleichen machen werden.

Manager unterstützen sich auch gegenseitig. Persönliche Feindseligkeiten, Grabenkämpfe zwischen einzelnen Abteilungen sowie das Zurückhalten von Informationen haben in einem modernen Unternehmen keinen Platz. Firmen können sich diese Verhaltensweisen nicht länger leisten. Alle Mitglieder des Unternehmens, von der Spitze bis zur Basis, müssen sich der Tatsache bewusst sein, dass sie alle im gleichen Team spielen. Für einen Sieg müssen alle Mitglieder des Teams einander unterstützen und die Kollegen mit den neuesten Informationen versorgen. In was für einem Team spielen Sie?

Kommunikation

Ohne Zweifel ist die Kommunikation die Lebensader eines jeden Unternehmens. Die Führungskräfte sind die Schaltstellen zwischen den einzelnen Gliedern. Wir haben die positiven Ergebnisse der Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern gesehen. Aber auch die negativen, wenn eben keine Kommunikation stattfindet. Stellen Sie sich eine Fußballmannschaft vor. Der Spielmacher versucht, einen Angriff aufs gegnerische Tor einzuleiten. Was glauben Sie, was passiert, wenn er den Ball nur für sich behält? Wahrscheinlich nicht viel – und wenn, dann lediglich ein großes Durcheinander.



Führungskräfte, die nicht kommunizieren, versäumen eine lebenswichtige Aufgabe des Managements!

Kommunikation ist eine Schlüsselfunktion für moderne Führungskräfte. Information bedeutet Macht und mit der zunehmenden Geschwindigkeit der ökonomischen Entwicklung *muss* Information schneller als jemals zuvor zwischen den Mitarbeitern ausgetauscht werden. Ständige Veränderungen und zunehmende Turbulenzen in der Geschäftswelt machen Kommunikation mehr denn je überlebenswichtig. Wer wird sich in fünf Jahren noch im Geschäft befinden: jene Führungskraft, die diese Aufgabe bewältigt hat, oder jene, die es nicht geschafft hat?

Mit der Einführung von E-Mail, Voice-Mail und anderen neuen Kommunikationsmöglichkeiten innerhalb der modernen Wirtschaft haben Manager schlicht und einfach keine Ausrede mehr, nicht zu kommunizieren. Egal wie, auch wenn es sich dabei, ganz altmodisch, um ein persönliches Gespräch oder ein kurzes Telefonat handelt.



Damit Ihre Mitarbeiter die in sie gesetzten Erwartungen auch erfüllen können, müssen sie wissen, welche Erwartungen Sie an sie haben. Ein Ziel kann auf dem Papier zwar gut aussehen, wenn Sie dieses Ziel aber nicht an Ihre Mitarbeiter vermitteln können und sie auch nicht über ihre Fortschritte auf dem Laufenden halten, wie können Sie dann erwarten, dass sie die Ziele jemals erreichen? Sie können es nicht! Das ist so wie bei einer Vorbereitung auf eine Olympiade, ohne je eine Rückmeldung über den aktuellen Leistungsstand der Athleten zu geben.



Genau wie im wirklichen Leben zählen beim Management gerade die kleinen Dinge: die Einladung zu einer bevorstehenden Besprechung, ein Lob für eine gut erledigte Aufgabe oder auch der Einblick in die finanzielle Entwicklung des Unternehmens. Derartige Informationen verbessern nicht nur das Ergebnis des Unternehmens, sie sind schlicht die Basis des guten Willens, festigen die Beziehung der Mitarbeiter zum Unternehmen und ermöglichen so die erfolgreiche Umsetzung der gesteckten Ziele.

Machen Sie die ersten Schritte auf dem Weg zur Führungskraft

Jede Führungskraft ist früher oder später schon einmal diesem Problem begegnet: Wie unterscheide ich nun, was in dieser harten Geschäftswelt richtig oder falsch ist?

Ob Sie es glauben oder nicht, die meisten Führungskräfte sind nie zur Führungskraft ausgebildet worden. Für die meisten ist es einfach ein Tätigkeitsfeld, das ihrer Arbeitsplatzbeschreibung hinzugefügt wurde. Vielleicht sind Sie gerade ein Programmierer, der einen »heißen« Web-Browser entwickelt, und werden von einem Tag auf den anderen zum Manager eines neuen Entwicklungsteams ernannt. Zuvor wurde einfach nur erwartet, dass Sie an Ihrem Arbeitsplatz erscheinen und ein Produkt erstellen. Jetzt aber erwartet man auf einmal, dass Sie eine Gruppe leiten und motivieren, auf ein gemeinsames Ziel hinzuarbeiten. Sie werden wahrscheinlich etwas besser bezahlt, doch die einzige Ausbildung, die Sie oft erhalten, ist die Schule der Rückschläge.

Für Führungskräfte (oder Führungskräfte in spe) gibt es drei Lernmethoden, die wir in den folgenden Abschnitten beschreiben. Keine ist absolut richtig oder falsch, jede hat ihre Vor- und Nachteile.

Zuschauen und hinhören

Wenn Sie Glück haben, treffen Sie im Laufe Ihrer Karriere auf gute Lehrer oder Mentoren. Sie werden unter deren Fittiche genommen und mit einer Ausbildung, die besser als jeder Hochschulabschluss ist, für Ihre Managementaufgaben geschult. Aus erster Hand lernen

Sie, was im Umgang mit Menschen richtig und was falsch ist. Sie erfahren, was notwendig ist, um etwas in Ihrem Unternehmen zu erreichen, und lernen gleichzeitig, dass für einen zufriedenen Kunden mehr als Lippenbekenntnisse nötig sind.



Leider finden sich in jedem Unternehmen neben guten Führungskräften auch gleichzeitig lebendige Beispiele schlechter Menschenführung. Sie wissen schon, von wem wir hier reden: Manager, die sich weigern, Entscheidungen zu treffen, und damit Mitarbeiter und Kunden im Ungewissen lassen; oder die Vorgesetzten, die sich weigern, sogar die einfachsten Entscheidungen ihren Mitarbeitern zu überlassen. »NEIN, erst die Briefmarke rechts oben auf den Umschlag kleben und dann erst den Adressaufkleber, nicht umgekehrt!!«

Gutes Management ist leider selten und dementsprechend schwer zu finden.



Sie können aber auch Vorteile aus den Beispielen schlechten Managements ziehen. Stellen Sie fest, dass ein Manager keinerlei Entscheidungen treffen will, dann überlegen Sie sich, welchen Einfluss dieses Verhalten auf Sie, andere Mitarbeiter, Führungskräfte und Kunden hat. Sie können Ihren eigenen Frust als Maßstab nehmen und sich in Gedanken eine Notiz machen: *Nie werde ich andere derart demotivieren, wie er es tut!*

Entscheidungsunfähigkeit an der Spitze führt ohne Ausnahme zu Entscheidungsunfähigkeit auf jedem Niveau des Unternehmens. Das gilt insbesondere dann, wenn die Mitarbeiter für die Entscheidungsunfähigkeit des Managements bestraft werden. Sie werden verwirrt und Kunden reagieren besorgt, wenn ein Unternehmen ziellos umhertreibt. Das sollte Ihnen eine Lektion sein.

Ich konferiere, Sie konferieren, wir konferieren alle

Wenn wir den Experten zu diesem Thema glauben dürfen, verbringen Manager mehr Zeit als je zuvor in Besprechungen und Konferenzen. Während Besprechungen in den unteren Ebenen maximal 25 % der Zeit in Anspruch nehmen, steigt der Zeitaufwand bei Managern der mittleren Ebene auf etwa 40 %, und Spitzenkräfte erreichen sogar Werte bis zu 80 %. Noch viel gravierender ist, dass von jeder Stunde, die in einer Besprechung verbracht wird, mindestens eine halbe durch die Ineffizienz und Unfähigkeit der Teilnehmer vergeudet wird.

Das Gleiche gilt für Manager, die versuchen, sich allein durch Angsteinflößen und Unterdrückung durchzusetzen. Was sind die *wirklichen* Ergebnisse dieses Führungsstils? Sehnen sich die Mitarbeiter jeden Tag nach ihrem Arbeitsplatz? Ziehen sie für ein gemeinsames Ziel und Ergebnis an einem Strang? Oder sorgen sie sich vielmehr darum, wie sie den Tag im Büro unbeschadet überstehen können? Denken Sie einmal über Ihre Haltung in einer solchen Situation nach.

Jeder Manager kann Ihnen ein Beispiel sein, entweder ein gutes oder ein schlechtes.



Ein Lehrmeister von Weltklasse

Jack Welch kann als einer der Top-Manager der amerikanischen Wirtschaft betrachtet werden. Welch hat als CEO die Geschäftskultur von General Electric radikal verändert und damit die Ergebnisse erheblich verbessert.

Obwohl Welch viel unternommen hat, um die Ergebnisse des Unternehmens zu verbessern, war die wohl spektakulärste Maßnahme die Übernahme des Schulungszentrums von General Electric in Ossining, New York. Welch war sich sehr wohl bewusst, dass es immer noch einen Unterschied macht, ob und wie man eine neue Firmenkultur entwirft und wie man diesen Entwurf den Mitarbeitern vermittelt. Dadurch, dass er persönlich den Stundenplan für die Klassen aller Stufen zusammenstellte und alle zwei Wochen persönlich im Schulungszentrum auftauchte, um sich mit den Studenten zu treffen, war Welch stets in der Lage, nicht nur die Botschaft, die vermittelt wurde, zu bestimmen, sondern er konnte darüber hinaus sicherstellen, dass diese Botschaft auch ankam. Kam es gelegentlich zu Missverständnissen, hatten die Studenten jederzeit die Gelegenheit, Welch persönlich um Klarstellung zu bitten.

In einem symbolischen Akt ordnete Welch die Verbrennung aller alten Schulungshandbücher, der so genannten »Blauen Bücher«, an. Diese Bücher bildeten eine Reihe von Führungshandbüchern für GE-Manager und beschrieben genau, wie, was, wann und von wem etwas innerhalb von GE erledigt werden sollte. Obwohl diese Bücher seit mehr als fünfzehn Jahren nicht mehr direkt zur Schulung eingesetzt worden waren, hatte ihre Existenz immer noch einen großen Einfluss auf das Leben und Handeln der GE-Manager. Die Notwendigkeit der Manager, selbstständig Lösungen für die alltäglichen Herausforderungen zu finden, unterstrich Welch, indem er die alten Handbücher unwiderruflich aus dem Unternehmen entfernte. Heute lernen GE-Manager, wie sie ihre Probleme selbst lösen können, statt in irgendwelchen Handbüchern eine Lösung nachzuschlagen.

Gehen Sie es an und lernen Sie

Vielleicht kennen Sie folgende alte Redewendung, die Lao Tse zugeschrieben wird:



Gib einem Mann einen Fisch und er hat für einen Tag zu essen.

Zeig einem Mann, wie er Fische fangen kann, und er kann ein Leben lang essen.

Das genau ist die Grundlage der Menschenführung. Solange Sie alle Entscheidungen treffen, die Arbeit erledigen, die Ihre Mitarbeiter, so sie eine Chance dazu hätten, erledigen könnten, und versuchen, das Gewicht des Unternehmens allein auf Ihren Schultern zu tragen, schaden Sie diesem mehr, als dass Sie ihm Gutes tun. Ihre Mitarbeiter lernen nie, selbstständig zum Erfolg zu kommen, der Versuch wird bereits im Keim erstickt. Ihre Bemühungen, das Unternehmen auf einen erfolgreichen Weg zu führen, hemmen das Selbstbewusstsein Ihrer Mitarbeiter und machen so das Unternehmen wesentlich weniger effektiv und lebendig.

42 TEIL I Sie wollen also eine Führungskraft sein?



Zuschauen alleine oder das Lesen eines Buches über Mitarbeiterführung reicht bei weitem nicht aus. Um aus den Lektionen Nutzen ziehen zu können, müssen Sie sie in der Praxis umsetzen. Behalten Sie diese Schritte im Hinterkopf:

- ✓ Nehmen Sie sich zunächst Zeit, die Probleme Ihres Unternehmens einzuschätzen. Welche Bereiche funktionieren und welche nicht? Sie können sich nicht auf alle Probleme gleichzeitig stürzen. Konzentrieren Sie sich auf die wichtigsten und lösen Sie sie, bevor Sie sich um den Rest kümmern.
- ✓ Danach beurteilen Sie sich selbst sorgfältig. Was tun Sie, um Ihren Mitarbeitern zu helfen oder sie zu behindern, während diese versuchen, ihre Arbeit zu erledigen? Geben Sie ihnen die Autorität, Entscheidungen zu treffen? Und, genauso wichtig, unterstützen Sie sie, wenn diese Bäume ausreißen, um die Ziele des Unternehmens zu erreichen? Beobachten Sie Ihre persönlichen Tätigkeiten während eines Arbeitstages. Halten Sie das Ergebnis für positiv oder negativ?
- ✓ Probieren Sie die Techniken aus, über die Sie gelesen haben oder die Sie bei anderen Managern während der Arbeit beobachten konnten. Treten Sie in Aktion! Nichts wird sich ändern, wenn Sie sich nicht zuerst ändern.
- ✓ Und zum guten Schluss treten Sie einige Schritte zurück und warten ab, was passiert. Wir versprechen Ihnen, dass Sie einen Unterschied feststellen werden, wie Ihre Kunden und Mitarbeiter auf die Probleme und Ziele des Unternehmens reagieren.