Lektionen in Leadership

Gute Führung ist Menschentwicklung

Führungskräfte können Mitarbeiter nicht entwickeln. Sie können sie aber so führen, dass sie sich entwickeln …

Wenn man als Chef seine Sache nicht ganz schlecht macht, kann es vorkommen, dass man noch viele Jahre nach dem Ausscheiden aus dem Unternehmen von ehemaligen Mitarbeitern eingeladen wird. So wie der frühere Niederlassungsleiter eines Bauunternehmens, der sich zu vorgerückter Stunde auf einer Hochzeitsfeier befindet. Er sitzt zusammen mit aktuellen und ehemaligen Kollegen des Bräutigams am Tisch, mit vielen von ihnen hat er selbst noch zusammengearbeitet. Die Stimmung ist feuchtfröhlich, bis plötzlich einer in der Runde sehr ernst zu ihm sagt: „Na, erinnern Sie sich noch daran, als Sie mir mein erstes Projekt gegeben hatten und ich mit einem dicken Ordner zu Ihnen ins Büro kam? Es gab Probleme bei der Planung."

Alle Augen am Tisch richten sich auf den Kollegen und seinen Ex-Chef. Will der jetzt mit ihm abrechnen? Der Kollege redet weiter: „Sie haben sich das alles angehört und nur gesagt: ‚Ja und? Was wollen Sie tun?' Ich wusste es nicht, deswegen war ich ja zu Ihnen gekommen. Sie sagten allerdings nur: ‚Dann kommen Sie wieder, wenn Sie wenigstens einen Lösungsvorschlag haben.' Damals dachte ich: Was für ein arrogantes Arschloch."

Jetzt ist es mucksmäuschenstill, einige halten sogar die Luft an. Dann nach einer gefühlten Ewigkeit, der Nachsatz: „Heute weiß ich, dass Ihre Reaktion genau richtig war. Ich habe mich dann richtig reingekniet, mich in Normung und Bauvorschriften eingearbeitet. Ohne diesen Tritt in den Hintern wäre ich vielleicht nie Niederlassungsleiter geworden! Ich führe jetzt genauso."

Menschen sind keine Tomaten – sie wachsen nur, wenn sie es wollen

Viele Führungskräfte meinen, sie müssten Ihre Mitarbeiter entwickeln. Ähnlich wie ein Schrebergärtner, der seine Tomaten düngt und die Gurken gießt, damit sie schön wachsen? Nur sind Menschen nicht wie Tomaten und Gurken. Sie können sie gießen, besser gesagt beschulen und weiterbilden, so viel Sie wollen – wenn sie nicht wachsen wollen (oder sehr selten: es nicht können), ist das alles vergebens. Unsere Sprache ist da eindeutig: Der Duden

kennt „entwickeln“ nur als reflexives Verb, als „sich entwickeln“. Der Ausdruck „jemanden entwickeln“ ist eine Erfindung der Personalabteilungen. Das heißt natürlich nicht, dass Seminare grundsätzlich sinnlos sind. Sie sind es aber zumeist dann, wenn der Impuls, etwas zu lernen, nicht vom Mitarbeiter kommt, sondern sie verordnet werden, im schlimmsten Fall vielleicht sogar als Druckmittel dienen (letzte Chance Konfliktseminar).

Was Sie als Führungskraft aber tun können, ist, Ihre Mitarbeiter so zu führen, dass sie sich entwickeln. Das war auch die Maxime des Niederlassungsleiters des Bauunternehmens. Sie können den Menschen in Ihrem Führungsbereich Entwicklungsmöglichkeiten bieten. Sie können sie befähigen. Sie können ihnen etwas zutrauen und Sie können sie ermutigen. Und wenn Sie all das tun, dann können Sie auch Aufgaben an sie delegieren – und zwar richtig. Womit gemeint ist, dass die Mitarbeiter nicht nur die Aufgabe übernehmen, sondern auch die Verantwortung für deren Erfüllung. Nur so ist der Ansporn da, sich wirklich reinzuhängen.

Lösungen nicht vorgeben, sondern suchen lassen

Eigentlich ist das alles Führungsfolklore – so naheliegend, dass ich mich kaum traue, es aufzuschreiben. Allerdings zeigt die Unternehmenspraxis, dass im Alltag das Naheliegende oft in weite Ferne rückt. Tatsächlich scheuen Führungskräfte oft davor zurück, einen Mitarbeiter selbst auf die Suche nach Lösungen zu schicken. Manchmal steckt dahinter die Sorge, der Mitarbeiter könnte annehmen, man sei mit dem Problem überfordert. Selbstbewusstere Beschäftigte sagen das vielleicht auch. Eine elegante Antwort wäre: „Mir ist wichtig, dass *Sie* die Lösung finden.“ Oder etwas deutlicher: „Ich arbeite gerne mit Kollegen zusammen, die mitdenken und eigene Ideen entwickeln.“ Und mit einem Schmunzeln könnten Sie noch so etwas hinzufügen wie „Auf meine eigenen Ideen komme ich meistens selbst“.

Und wenn der Mitarbeiter zurückkommt und sagt: „Chef, ich hab’s probiert. Ich finde keine Lösung!“ Was dann? Dann fühlen sich manche Führungskräfte geschmeichelt, nach dem Motto „Tja, die harten Nüsse kann halt doch nur ich knacken“. Die Führungskraft hat die Aufgabe doch wieder am Bein, dafür ist der Mitarbeiter die (entwicklungsfördernde) Verantwortung los. Das nennt man Rückdelegation. Vermeiden lässt sie sich durch eine einfache Frage wie „Wer könnte Ihnen denn da weiterhelfen?“. In der Regel hat der Mitarbeiter schon jemanden im Kopf, zum Beispiel einen erfahrenen Kollegen. Wenn ihm niemanden außer Ihnen einfällt, dann haben Sie ein ganz anderes Problem.

Auf diese Weise lassen Sie den Mitarbeiter nicht nur in der Verantwortung, sondern fördern auch die Kooperation im Unternehmen. Möglicherweise entdecken Sie sogar Expertentum, von dem Sie bislang nichts ahnten. Mir wurde im Unternehmen so oft ein bestimmter erfahrener Kollege als derjenige präsentiert, der es wissen könnte, dass ich ihn schließlich offiziell zum High-Potential-Beauftragten ernannte. Damit schlugen wir drei Fliegen mit einer Klappe. Denn der erfahrene Kollege war gesundheitlich angeschlagen, hatte aber noch einige Jahre bis zur Rente. So konnte er sich aus dem hektischen Alltagsgeschäft zurückziehen. Seine enorme Erfahrung wurde weitergegeben. Und ich gewann Zeit für andere Dinge.

Ein guter Gradmesser, ob Sie als Führungskraft genug Entwicklungsraum und -möglichkeiten bieten, ist die Anzahl jener Mitarbeiter, die im Laufe der Jahre Führungskollegen geworden sind oder Sie verlassen haben, um anderswo Verantwortung zu übernehmen. Kommt das selten vor, liegt der Verdacht nahe, dass Sie Ihre Mitarbeiter kleinhalten oder dass Sie von vornherein nur Führungszwerge einstellen, damit Ihnen niemand gefährlich werden kann. Das ist oft kein bewusstes Verhalten, menschlich ist es verständlich, faktisch aber gefährlich. Gute Mitarbeiter gehen, wenn sie im Unternehmen keine Entwicklungsmöglichkeiten sehen.

Gute Chefs sorgen für Entwicklung. Wenn Sie Ihren Mitarbeitern Entwicklungsmöglichkeiten bieten, werden Sie bald auf ein Netzwerk wertvoller Kontakte zurückgreifen können, im und außerhalb des Unternehmens. Denn die Menschen werden Ihnen das nicht vergessen.

Gunar M. Michael

Foto: privat

Die 15 Jahre, in denen sich **Gunar M. Michael** vom Gesellen zum Vorstand einer AG mit mehr als 1.000 Mitarbeitern hochgearbeitet hat, versteht er vor allem als Lehrjahre. Einige seiner wichtigsten Einsichten hat Michael, der heute als Coach, Redner und Mediator arbeitet, in seinem Buch **Tacheles aus der Chefetage** (Campus, 24,99 Euro) auf den Punkt gebracht. www.managersparring.de