



Lektionen in Leadership

Siege gehören den Mitarbeitern

Motivierte, selbstverantwortlich handelnde und loyale Mitarbeiter haben Führungskräfte nur dann, wenn sie Erfolge dem Team zuschreiben und Niederlagen sich selbst.

Wenn ein Bauunternehmen ein komplexes Angebot vorlegt, braucht ein Expertenteam oft Wochen für dessen präzise Ausarbeitung und Kalkulation. Anschließend legt das Team seinem Chef eine stattliche Kladde mit den Berechnungen vor. Meistens passiert dann Folgendes: Der Chef überfliegt das Pamphlet und blättert zum Ende. Dann schaut er auf die Gesamtsumme und erklärt dem Team: „Lasst noch mal 1,5 Prozent nach, damit wir den Auftrag auch wirklich bekommen!“ Also wird das Angebot entsprechend ergänzt, und ein Mitarbeiter dackelt noch einmal zum Chef, der dann unterschreibt. Preisfrage: Warum ist diese Vorgehensweise – die auch als Chefrabatt bezeichnet wird – eine Katastrophe, und zwar selbst dann, wenn genau durch diesen Nachlass der Auftrag gewonnen wird?

Weil die Mitarbeiter entmündigt werden. Die Botschaft, die beim Chefrabatt mitschwingt: „Rechnet so

viel, wie ihr wollt. Ich überblicke das immer noch ein bisschen besser, und das auch noch in einem Bruchteil der Zeit.“ Motto: Um mit euren Überlegungen mitzuhalten, reicht mir eine Gehirnhälfte – deshalb bin ich ja auch Chef und nicht ihr! Gleichzeitig klaut der Chef mit diesem Vorgehen den Mitarbeitern ihren Erfolg, weil so die Annahme im Raum steht, dass der Zuschlag aufs Konto des Chefrabatts geht.

Ich habe früher auch Chefrabatte gegeben, als ich mein Verhalten dann einmal reflektiert habe, damit aber sofort Schluss gemacht. Stattdessen habe ich dann immer meine Mitarbeiter gefragt: „Was denken Sie, ist das ein wirklich gutes Angebot? Werden wir mit diesem Angebot den Auftrag bekommen?“ Immer wenn die Antwort zögerlich ausfiel, habe ich das Team gebeten, das Angebot noch einmal zu verbessern, bis die Antwort ein klares „Ja“ war. Dann habe ich unterschrieben – ohne noch einmal nachzurechnen. Allerdings immer erst, nachdem der zuständige Teamleiter unterschrieben hatte.

Wenn wir einen Großauftrag eingefahren hatten, kam auch schon mal der Inhaber bei mir vorbei, um mir auf die Schulter zu klopfen. Ich habe dann immer gesagt: „Das Team XY hat den Auftrag für uns an Land gezogen, ich bringe Sie zum Teamleiter.“ Als bald fragte mich der Inhaber dann nur noch, bei wem er vorbeizuschauen hätte, worauf ich ihm den entsprechenden Teamleiter nannte.

Die Ehre für Erfolge im operativen Geschäft gebührt denen, die sie erarbeitet haben. Es ist ungemein wichtig, dass man als Führungskraft seinen Mitarbeitern diese lässt, ihre Erfolge als die ihren sichtbar macht, sie gegebenenfalls offiziell verkündet, in besonderen Fällen vielleicht auch einmal ordentlich darauf anstößt. Das bringt mehr Motivation als alle Appelle, Incentives und Sonntagsreden zusammen. Und was spricht dagegen, Fachleute ihre Ergebnisse selbst vortragen zu lassen? Oder verdiente Mitarbeiter zu feierlichen Einweihungen oder ähnlichen Events zu schicken, um das Unternehmen zu repräsentieren? Die Mitarbeiter macht das stolz – und stolze Mitarbeiter sind ausgezeichnete Repräsentanten des Unternehmens in der Öffentlichkeit.

Wer jetzt sagt, all das kommt für ihn nicht in Frage, weil die operativen Erfolge seines Teams wirklich vor allem auf seine Kappe gehen und eben nicht auf die seiner Mitarbeiter, der macht entweder etwas falsch, oder er denkt falsch. Er macht etwas falsch, wenn das wirklich so ist – denn dann arbeitet er zu viel operativ. Er beschäftigt sich zu tief mit inhaltlichen Ausarbeitungen und Details, statt – wie es als Führungskraft sein Job wäre – Ziele vorzugeben und diese im Blick zu halten, darauf zu achten, dass der Kurs gehalten wird, für eine reibungsarme Zusammenarbeit zu sorgen, seine Mitarbeiter bei ihrer Arbeit zu unterstützen, und es ihnen zu ermöglichen, sich zu entwickeln und zu wachsen.

Der eigene Beitrag zum Erfolg wird überschätzt

Er denkt falsch, wenn dem nicht so ist. Wahrscheinlich weil bei ihm der typische Bias durchschlägt, den eigenen Beitrag zu einem Erfolg systematisch zu überschätzen und den anderer systematisch zu unterschätzen. Diese Wahrnehmungsverzerrung korreliert übrigens positiv mit der Macht, die jemand besitzt. Heißt in der Praxis: Je mehr eine Führungskraft zu sagen hat und desto autarker sie in ihren Entscheidungen ist, desto eher neigt sie dazu, sich die operativen Erfolge ihrer Mitarbeiter aufs eigene Konto zu schreiben. Im Worst Case macht sie aus ihrer Wahrnehmung dann auch keinen Hehl und verkündet regelmäßig, dass ohne sie hier alles zusammenbrechen würde. Würde es sehr wahrscheinlich nicht, was aber definitiv einbricht: die Motivation der Mitarbeiter, die solche Aussagen als Abwertung ihrer Leistung empfinden.

Was man als Führungskraft dagegen für sich selbst beanspruchen darf und sollte: die Niederlagen, die im Team eingefahren werden. Der englische Ausdruck für „jemandem

den Schwarzen Peter zuschieben“ lautet „to pass the buck to somebody“. Harry S. Truman, 33. Präsident der Vereinigten Staaten, hatte ein Schild auf seinem Schreibtisch stehen: „The BUCK STOPS here!“ – sinngemäß also „Hier bleibt der Schwarze Peter liegen!“ oder „Von hier wird die Verantwortung an niemanden weitergeschoben!“

Den Druck von den Mitarbeitern nehmen

Die wichtigste Funktion dieses Prinzips, das meiner Meinung nach auf dem Schreibtisch jeder Person eingeritzt werden sollte, die andere Menschen führt: den Druck von diesen Menschen nehmen – damit sie in Ruhe, unbeschwert und ohne Angst ihren Job machen können. Dann machen sie übrigens auch weniger Fehler. Nehmen wir das Angebot aus dem Eingangsbeispiel und stellen uns vor, der Kunde hätte es nicht angenommen. Es soll Führungskräfte geben, die in solchen Fällen die eigenen Hände in Unschuld waschen: „Da hat der Meier wohl falsch kalkuliert.“ Was passiert: Künftig wird der Meier ganz genau kalkulieren, aber bei jedem einzelnen Schritt versuchen, sich beim Chef abzusichern. Dann kann der das Angebot auch gleich selbst erstellen – und das Kapitel Mitarbeiter-Selbstverantwortung schließen.

Es ist eigentlich ganz einfach: Selbstverantwortlich handelnde, motivierte und loyale Mitarbeiter hat nur der Chef, der zum einen für Niederlagen geradesteht, der mit breiten Schultern die Verantwortung trägt, wenn etwas schief läuft. Und der zum anderen die Verantwortung für Siege seinen Mitarbeitern überlässt.



Foto: managersparring

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