



Lektionen in Leadership

Teamentscheidungen dem Team überlassen

Es ist nicht Aufgabe der Führungskraft, alle Entscheidungen selbst zu treffen. Ihre Aufgabe ist es vielmehr, zu unterscheiden, was sie selbst entscheiden muss und welche Entscheidungen im Team getroffen werden sollten.

Pünktlich zum 2. Januar tritt der neue Niederlassungsleiter seine Stelle an. Am 4. Januar hat er bereits das erste dicke Problem vor der Brust. Und das hat überhaupt nichts mit der damaligen wirtschaftlichen Misere zu tun: Rund die Hälfte der 18 Mitarbeiter auf der Etage wünscht sich, dass in der Abteilung künftig nicht mehr geraucht wird. Der ehemalige Niederlassungsleiter war Raucher, und so galt (wie damals noch in etlichen Betrieben) die Regel: Es darf geraucht werden!

Der neue Chef ist Nichtraucher, wie die Nichtraucher-Fraktion unter den Mitarbeitern bereits erfreut festgestellt hat. Sie sehen ihre Chance, jetzt endlich ein rauchfreies Büro durchzusetzen und haben dem Niederlassungsleiter ihren Wunsch recht vehement vorgetragen. Der überlegt hin und her: Rauchen verbieten? Das bringt mit Sicherheit die Raucher gegen mich auf. Rauchen weiter erlauben? Dann

sind die Nichtraucher sauer, und ich habe den Stempel weg, mich nicht durchsetzen zu können. Der Niederlassungsleiter entscheidet sich schließlich für einen dritten Weg, der sich als so erfolgreich erweisen soll, dass er diesen so oder ähnlich fortan immer wieder wählen wird.

Er ruft eine Besprechung mit allen Mitarbeitern ein. Zum Auftakt eröffnet er ihnen, sie hätten jetzt drei Stunden Zeit, gemeinsam eine Lösung für die Raucherfrage zu finden – und zwar eine, mit der alle einverstanden sind. Er würde ihre Entscheidung akzeptieren, wie auch immer sie ausfällt. Einzige Bedingung: Sie muss im Konsens fallen, also nicht durch Abstimmung. Dann lässt er die Mitarbeiter zu ihrer Überraschung allein.

Nach drei Stunden kommt einer der Mitarbeiter beim Niederlassungsleiter ins Büro und teilt ihm mit, das man keine Lösung gefunden habe. Dessen Antwort: „Kein Problem,

dann bestelle ich jetzt Pizza für euch, und ihr macht weiter, bis ihr eine Lösung gefunden habt. Und wenn das bis heute Abend nicht klappt, macht ihr eben morgen weiter.“ Um drei Uhr dann schließlich der Durchbruch: Die Mitarbeiter haben sich darauf geeinigt, eine der Küchen zum Raucherraum umzubauen – künftig wird nur noch da geraucht. Mit der Entscheidung sind tatsächlich alle zufrieden.

Zugegeben, es hat Jahre gedauert, bis ich so weit war, mich aus Entscheidungen, die das Team betreffen, herauszuhalten. Zu Beginn meiner Führungslaufbahn habe ich viele Entscheidungen autoritär getroffen, weil ich davon überzeugt war, am besten zu wissen, was für das Team gut ist. In Phase zwei versuchte ich es mit dem, was ich für kooperative Führung hielt: Ich trommelte alle zusammen, behielt meine eigene Meinung für mich, versuchte aber mit allen möglichen rhetorischen Tricks, die Diskussion so zu lenken, dass am Ende genau das herauskam, was mir vorschwebte. Erst in Phase drei kam ich darauf, dass ich als Chef gar nicht überall mitmischen muss. Außerdem war mir inzwischen klar geworden, dass eine zweitbeste Lösung, die umgesetzt wird, besser ist als die (in meinen Augen) beste Lösung, die nicht umgesetzt wird, weil die Mitarbeiter sie ablehnen. In Stufe drei probierte ich außerdem das „Denken in Voraussetzungen“ aus und beendete das endlose Pro-und-Kontra-Pingpong bei strittigen Fragen. Die Schlüsselfrage lautete jetzt: „Unter welchen absolut notwendigen Bedingungen entscheiden wir uns für ...?“

Konstruktive Grundregel: Wer gegen einen Vorschlag ist, muss einen Gegenvorschlag machen

Die Teams lernten schnell, Bedingungen zu präzisieren und anhand von deren Erfüllbarkeit oder Nichterfüllbarkeit zu einer Konsensentscheidung zu kommen. Wenn niemand sich äußern wollte, habe ich im Meeting schon einmal ungerührt Post erledigt, um zu demonstrieren, dass ich warten kann. Mehr als fünf Minuten Schweigen hält keine Runde aus. Ich bin sicher, meine Mitarbeiter haben mich zeitweise dafür gehasst: Die Besprechungen wurden jetzt richtig anstrengend, weil Mitdenken gefordert war. Wer gegen einen Vorschlag war, musste einen eigenen Vorschlag einbringen – nur dagegen sein gab es nicht mehr.

Von hier aus war es nur noch ein kleiner Schritt zu der Überlegung: Warum sitze ich überhaupt in diesem Meeting? Können meine Mitarbeiter das nicht alleine entscheiden? Und überhaupt: Wieso sollte ich als Chef denn über jedes Stöckchen springen, das mir hingehalten wird? Die Raucherfrage ist ein gutes Beispiel für ein Problem, das man als Chef nur hat, wenn man es dazu macht. Auch notorische Streitpunkte wie die Regelung von Urlaubsvertretungen und die Erstellung des Urlaubsplans überlässt man besser dem Team. Das weiß im Zweifelsfall viel besser als man selbst, wer schon drei Jahre lang Silvester freihatte und wer nicht.

Es ist nicht Aufgabe der Führungskraft, alle Probleme selbst zu lösen und alle Entscheidungen selbst zu treffen. Ihre Aufgabe besteht vielmehr darin, zu unterscheiden, was sie selbst entscheiden sollte und welche Entscheidungen besser im Team getroffen werden. Darüber hinaus muss sie sich darüber klar sein, welche Gruppenentscheidungen im Konsens gefällt werden sollten und bei welchen ein Mehrheitsbescheid per Abstimmung ausreicht. Die einfache Regel: Alles, was das Team dauerhaft mittragen muss, erfordert einen Konsens. Punkt!

Kurz-Check: Muss ich das entscheiden oder das Team?

Ob eine Entscheidung durch die Gruppe gefällt werden soll, hängt vor allem von zwei Fragen ab: Ist es notwendig, verschiedene Standpunkte zu berücksichtigen? Und: Ist das Team direkt von der Entscheidung betroffen? So erfordert etwa die Frage, ob es nach dem Umbau weiterhin feste Arbeitsorte geben soll oder jeder sich dort einloggt, wo gerade Platz ist, ganz klar einen Gruppenkonsens. Ob es sich dagegen lohnt, für Fragen wie „Machen wir beim Social Day der Stadt mit?“ oder „Was schenken wir Herrn Müller zum Zehnjährigen?“ ein noch so kurzes Meeting einzuberufen, mag jeder für sich entscheiden.

Eine Konferenz ist eine Sitzung, bei der viele hineingehen und wenig herauskommt, hat der Kabarettist Werner Finck einmal gesagt. Daran hat sich bis heute in vielen Unternehmen nichts geändert. Ob das in Ihrer Abteilung auch so ist, haben Sie selbst in der Hand! Oder flüchten Sie etwa gern vor dem Schreibtisch, scharen Menschen um sich und genießen das Gefühl, der Wichtigste in der Runde zu sein? Tja, dann kann Ihnen dieser Text leider nicht helfen, denn dann haben Sie ein anderes Problem.

Gunar M. Michael



Foto: managersparring

Die 15 Jahre, in denen sich **Gunar M. Michael** vom Gesellen zum Vorstand hochgearbeitet hat, versteht er vor allem als Lehrjahre. Einige seiner wichtigsten Einsichten hat Michael, der heute als Berater arbeitet, in seinem Buch **Tacheles aus der Chefetage** (Campus) auf den Punkt gebracht. www.managersparring.de