

Personalführung

Die Leidenskunst beim Leiten

Jedem kann einmal ein Fauxpas beim Leiten passieren: Ein Mitarbeiter, der übergangen wurde, ein schiefes Wort zu einem Unschuldigen, das Vergessen der Namensnennung jenes Mitarbeiters, der für den fulminanten Erfolg des Projektes verantwortlich war. Wer allerdings beim Leiten wirklich leiden möchte und darin kunstfertig jede Chance nutzen will, muss da schon mehr üben und darf sich nicht mit gelegentlichen Ausrutschern zufrieden geben. Erfolgscoach Mag. Sonja Radatz sagt Ihnen in diesem Beitrag, was sie tun müssen, um wirklich „leiden“ zu können.

Wer beim Leiten wirklich leiden möchte, der braucht vor allem einmal Kontinuität, Eifer, ständig neue Ideen und geplante, kontinuierliche Umsetzung. Und wer darin ein Meister werden möchte, findet sich in einem Kreis von Künstlern wieder, deren es in Österreichs Unternehmen gar nicht einmal so wenige gibt. Bauen Sie Ihr Vertrauen sukzessive ab! Eine wesentliche Voraussetzung um beim Leiten zu leiden ist, dass wir zunächst jene Bereiche definieren, in denen nach dem Minimax-Prinzip – minimaler Aufwand, maximale Wirkung – am meisten an Leiden herauszuholen ist.



Mag. Sonja Radatz, Organisatorin des 1. Weltkongresses für Systemisches Management und Buchautorin, führt das Institut für systemisches Coaching und Training in Wien

Und zu diesen Bereichen höchsten Leidens gehört sicherlich das Thema Vertrauen in die Mitarbeiter; besser, der Abbau dieses Vertrauens. Es empfiehlt sich, zunächst zu propagieren, wie wichtig es ist, die Selbstverantwortung der Mitarbeiter zu steigern und ihnen einige Projekte zu geben, von denen Sie selbst wissen, dass sie eine echte Bewährungsprobe darstellen. Ebenso interessant allerdings kann es sein, den Mitarbeitern Idiotenaufgaben zu geben. Beide Wege führen zum gleichen gewünschten Ziel, wenn Sie ein paar Punkte geflissentlich beachten: Geben Sie zu Beginn keinesfalls klare Erfolgskriterien bekannt. Das ist auch leicht argumentierbar, denn Sie möchten ja erreichen, dass Ihre Mitarbeiter selbständig denken – und da gehört die Definition von Erfolgskriterien einfach dazu. Geben Sie nun Ihre ganz persönlichen Muss-Kriterien erst stückweise bekannt – Fehler nach Fehler – und warten Sie, was passiert. Richtig: Ihre Mitarbeiter werden unsicher und trauen sich immer weniger zu. Wichtig ist allerdings auch, dass Sie während des Projektes Ihren Standpunkt der Mitarbeiter-Selbständigkeit durchziehen: Delegieren Sie daher Fragen während des Projektschrittes geflissentlich mit der Frage zurück, was denn der Mitarbeiter selbst für die richtige Entscheidung hielte.

SCHAFFEN SIE UNSICHERHEIT

Am Höhepunkt der Unsicherheit nehmen Sie schließlich den Mitarbeitern das Projekt weg, nicht, weil Sie besonders intensiv leiden möchten, nein, diesmal tun Sie das, weil Sie ganz einfach feststellen mussten, dass es ohnehin niemand so gut schafft wie Sie. Vergessen Sie dabei nicht, Ihren Mitarbeitern „konstruktives Feedback“ zu geben. Ob diese wollen oder nicht, sie müssen etwas aus ihrem Misserfolg lernen. Vielleicht unterstützen Sie Ihr Feedback noch dadurch, indem Sie Ihren Mitarbeitern eine kurze Fehler-Story schreiben lassen, damit anderen Mitarbeitern die selbst erkannten, begangenen Fehler nicht mehr passieren. Gehen Sie dabei immer davon aus, dass die Geschichte nichts mit Ihnen zu tun hat. An diesem Punkt werden Sie feststellen, dass sich schon die ersten Leidenserfolge eingestellt haben: Ihre Mitarbeiter sind nicht mehr ganz so motiviert, wenn sie ins Büro kommen, und das selbständige Denken hat auch ein wenig nachgelassen. Von kreativen Ideen ganz zu schweigen.

Ganz so viel leiden möchten Sie natürlich nicht, deshalb machen Sie jetzt einen echten Versuch des Ausgleichs. Nehmen Sie doch die nicht ausbezahlten Bonusgelder (welche die Mitarbeiter ja aufgrund ihres Misserfolges im Projekt nicht erhalten haben) und laden Sie sie am Freitag oder Samstag Abend zum Essen ein. Freitag oder Samstag sind Tage, an denen Sie Ihren Mitarbeitern eine spezielle Freude machen, wenn Sie sie im beruflichen Kontext einladen: Erfahrungsgemäß haben die Menschen nichts vor, und wenn, dann können sie ja auch absagen – aber dann wären Sie natürlich echt beleidigt und würden das auch sagen; denn Sie sind ja ein ehrlicher Mensch.

Denken Sie unbedingt daran, Ihre Mitarbeiter daran zu erinnern, dass Sie so fair sind, die Bonusgelder nicht einzubehalten, sondern sie beim gemeinsamen Essen auszugeben. Das senkt den Appetit der Beteiligten (außer Ihnen) und damit auch Ihre Essensrechnung.

IN ÖSTERREICH'S UNTERNEHMEN
GIBT ES GAR NICHT SO WENIGE
LEIDENSKÜNSTLER



Vom letzten Führungskräfte-Training her wissen Sie, dass die Mitarbeiter wesentlich zum Teamerfolg beitragen (sollen). Nutzen Sie diese Ressource. Lassen Sie Ihre Mitarbeiter arbeiten und die Ergebnisse zu Papier bringen, das nur noch den Abteilungsnamen trägt – denn schließlich gilt bei Ihnen ja „Ein für alle – alle für einen“. Selbstverständlich steht unter dem Abteilungsnamen Ihr Name – aber nur deshalb, weil Sie das Ganze ja präsentieren. Wenn Sie allerdings darauf aufmerksam gemacht werden, dass die Qualität des Ergebnisses nicht ganz dem Gewünschten entspricht, machen Sie keinen Hehl daraus, wer wirklich dahinter steckt. Die Mitarbeiter sollen nun mal lernen, die Verantwortung für Ihr Handeln zu übernehmen. Schließlich leiten Sie ja keinen Kindergarten sondern eine Handvoll erwachsener Menschen, die genau wissen (sollten), was sie tun.

Apropos Verantwortung für das eigene Handeln übernehmen: Geben Sie es auf, Ihre Mitarbeiter gegenüber Dritten in Schutz zu nehmen. Als moderne Führungskraft überlassen Sie es den Betreffenden selbst, gut für sich zu sorgen und „die eigene Haut zu retten.“ Immerhin verfolgen Sie ja nicht karitative Zwecke im Unternehmen, sondern Shareholder Value und Kundennutzen.

BLEIBEN SIE „STRAIGHT“!

Ihr Ruf als „straighte“ Führungskraft muss jedenfalls aufgebaut und aufrechterhalten bleiben – denn in Zeiten der Veränderung geht es darum, ein wenig Sicherheit zu schaffen. Daher sollten Sie unbedingt darauf achten, dass Ihre festgelegten Abläufe und Vorgangsweisen bis ins Kleinste erhalten bleiben. Leise Ideen der Abweichung davon nehmen Sie trotzdem auf und geben diese in die Schublade für Veränderungsanliegen, die im nächsten Teammeeting besprochen werden. Diese sollten wöchentlich stattfinden, sind allerdings im Moment auf unbestimmte Zeit verschoben. Schließlich haben Sie im Moment ganz einfach zu viel zu tun und können nicht in Zeiten größten Arbeitsanfalls „auf sozial machen“. Teilen Sie das Ihren Mitarbeitern aber auch ganz ehrlich mit.

Verteidigen Sie Ihr Territorium! Zum Erfolg einer Führungskraft gehört schließlich auch, dass sie auch morgen noch Führungskraft ist. Achten Sie daher sorgfältig darauf, dass keiner Ihrer Mitarbeiter Ihrem Sessel zu nahe kommt. Schaffen Sie sich ein Territorium des Unantastbaren rund um sich herum. Das können Sie erreichen, indem Sie Informationen filtern. Erstens ist Information ohnehin eine Holschuld, und Ihre Mitarbeiter müssen sich selbst darum kümmern. Es steht ja ohnehin fast alles im Intranet. Und zweitens kann keiner von Ihnen verlangen, dass Sie sich zum Sklaven Ihrer Mitarbeiter machen und dann auch noch aktiv an der allgemeinen Papierverschwendung im Unternehmen teilnehmen.

Wenn Sie zu diesem Zeitpunkt noch immer nicht unter Ihren Mitarbeitern leiden, ohne sich selbst auch nur das Geringste vorzuwerfen zu haben, dann setzen Sie dem Ganzen wenigstens ein goldenes Ende: Wählen Sie jemand von außen als Ihren Nachfolger; tunlichst unter der Anmerkung, dass „zur Zeit das entsprechende interne Potenzial nicht vorhanden ist“ – und sehen Sie zu, dass der Nachfolger jünger als Ihre Mitarbeiter und dazu noch branchenfremd ist. Damit leisten Sie einen wesentlichen Beitrag im Kampf gegen die herrschende Betriebsblindheit und setzen sich selbst ein Denkmal, das weit über Ihre Zeit als Führungskraft dieses Unternehmens hinaus reicht.

Workshop-Tipp: Die Kunst, beim Leiten zu leiden. Ein höchst vergnüglicher Abend für Manager und Führungskräfte mit Mag. Sonja Radatz am Mittwoch, 16. Oktober 2002 von 18.00 – 21.00 im Institut für systemisches Coaching und Training, Wien, Kosten: 42,90 Euro + 20% MwSt., Info: Tel. 01/ 409 55 66, www.isct.net