

Almuth Wunsch

Power-Tools für den direkten Draht ins Team

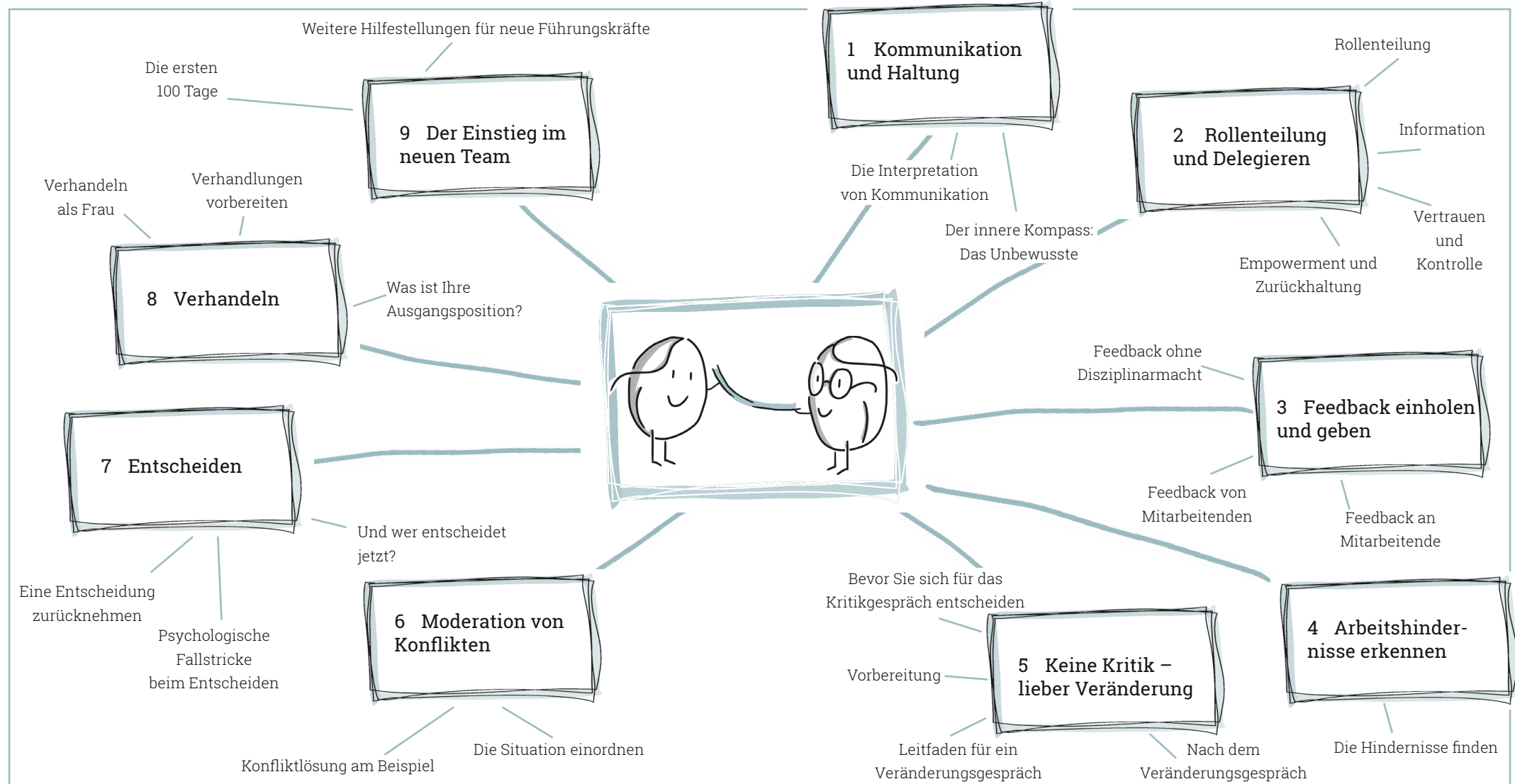
**Soforthilfe zur Mitarbeiterführung in wichtigen Bereichen wie
Delegieren, Entscheiden, Kritik äußern, Konfliktmoderation, den
Einstieg ins neue Team und Verhandlungsführung**

Inhalt

Einleitung	6
Darum geht's	8
1 Kommunikation und Haltung	12
1.1 Die Interpretation von Kommunikation	12
1.2 Der innere Kompass: Das Unbewusste	14
2 Rollenteilung und Delegieren	20
2.1 Rollenteilung	21
2.2 Information	23
2.3 Vertrauen und Kontrolle	27
2.4 Empowerment und Zurückhaltung	30
3 Feedback einholen und geben	34
3.1 Feedback ohne Disziplinarmacht	35
3.2 Feedback von Mitarbeitenden	42
3.3 Feedback an Mitarbeitende	44
4 Arbeitshindernisse erkennen	48
4.1 Die Hindernisse finden	49
5 Keine Kritik – lieber Veränderung	56
5.1 Bevor Sie sich für das Kritikgespräch entscheiden	57
5.2 Vorbereitung: Was genau wollen Sie erreichen?	59
5.3 Leitfaden für ein Veränderungsgespräch	62
5.4 Hinweise nach dem Veränderungsgespräch	66

6 Moderation von Konflikten	68
6.1 Die Situation einordnen	69
6.2 Konfliktlösung am Beispiel	71
7 Entscheiden	78
7.1 Psychologische Fallstricke beim Entscheiden	79
7.2 Und wer entscheidet jetzt?	81
7.3 Eine Entscheidung zurücknehmen	89
8 Verhandeln	94
8.1 Was ist Ihre Ausgangsposition?	95
8.2 Verhandlungen vorbereiten	99
8.3 Verhandeln als Frau	107
9 Der Einstieg im neuen Team	110
9.1 Die ersten 100 Tage	111
9.2 Weitere Hilfestellungen für neue Führungskräfte	118
Service	124
Literatur und Webseiten	124
Stichwortverzeichnis	126

Einleitung

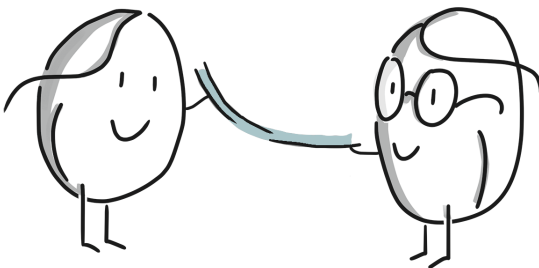


Darum geht's

„Wo kann ich das nachlesen, was Sie uns gerade beigebracht haben?“ Diese Frage vieler meiner Workshop-Teilnehmerinnen und -Teilnehmer* hat ab jetzt endlich eine Antwort: „Hier!“ Sie halten ein Buch über Mitarbeiterführung in den Händen, das keine interessanten Theorien vermittelt, sondern das Ihnen sofort wirksame, praktische Werkzeuge für Ihren Führungsalltag zur Verfügung stellt. Den notwendigen psychologischen Hintergrund gibt es jeweils kurz und knapp dazu. Für weiteren lebendigen und gut fundierten Hintergrund lege ich Ihnen auch das Buch meiner wunderbaren Kollegin Silke M. Jürgensen ans Herz: Ende der Machtposition?! Wie Mitarbeiterführung wirklich gelingt.

Was Sie in diesem Buch finden, sind „Power-Tools“, um die häufigen kleinen praktischen Probleme zu lösen, die Führungskräfte plötzlich herausfordern oder die ihnen teilweise jahrelang Steine in den Weg legen. In meinen Workshops zur Mitarbeiterführung ist einer der häufigsten Themenwünsche das Kritikgespräch. Und meine Beobachtung ist, dass viele Führungskräfte auch quasi mit der Kritik in die Führung ihres Teams einsteigen. Nach dem Motto *„Solange alles läuft, muss ich ja nicht eingreifen“* ist das zwar durchaus nachvollziehbar. Wenn die Führungskraft dann aber doch eingreifen muss, laufen ihre Bemühungen häufig ins Leere, jedenfalls wenn man als Unbeteiligte von außen draufschaut. Da werden zwar Gespräche geführt, aber die Dinge ändern sich nicht so, wie die Führungskraft sich das wünscht. Dann wird der Druck erhöht, die Frustration auf beiden Seiten wächst – und die Zusammenarbeit wird schwierig und unangenehm. Das liegt weder an den „schwierigen“ Mitarbeitenden (so die Überzeugung der Führungskraft) noch an der „unfähigen“ Führungskraft (so die Meinung der Mitarbeitenden),

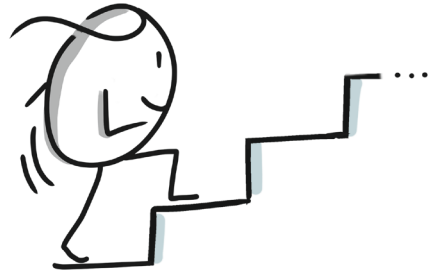
sondern schlicht daran, dass vor der ersten „Kritik“ einige ganz andere Dinge gesagt und getan sein sollten. Dieser Erkenntnis folgt der Aufbau dieses Buches. Sie können den einzelnen Stufen folgen oder gezielt die Stellen herausgreifen, die Ihren persönlichen Draht ins Team verbessern.



* Übrigens verwende ich in Beispielen und in der Leseransprache standardmäßig die weibliche Form. Männer und alle anderen sind damit selbstverständlich genauso gemeint.

Der Aufbau dieses Buches

Mit den ersten Kapiteln lernen Sie „Power-Tools“ kennen, um Missverständnisse schon präventiv aus dem Weg zu räumen. Wir beginnen im **ersten Kapitel** mit ein paar grundlegenden Aspekten zur Kommunikation, die Sie so meist nicht in Kommunikationsseminaren lernen. Sie sind eingeladen, dabei auch einen prüfenden Blick auf Ihren „Subtext“ zum gesprochenen Wort zu werfen. Der Blick auf den „eigenen Subtext“ kann auch gerade dann helfen, falls Sie schon öfter versucht haben, Ihr Verhalten in bestimmten Situationen zu ändern, aber mit dem Ergebnis noch nicht zufrieden sind, oder falls Sie es nicht schaffen, in Stresssituationen gute Vorsätze „durchzuziehen“.



Wenn Sie gerne schnell zur Sache kommen und direkt mit praktischen Anleitungen und Formulierungen beginnen möchten, dann machen Sie am besten gleich mit dem **zweiten Kapitel** „Rollenteilung und Delegieren“ weiter. Basierend auf der bitteren Erfahrung zahlreicher Mitarbeitender: *„Der Anschiß hinterher war erheblich konkreter als der Auftrag“* beschäftigen wir uns mit wichtigen Aspekten des Delegierens. Erst klare Verhältnisse und sinnvolle Aufgabenpakete liefern den Maßstab für Erfolg und damit für Anerkennung oder eben auch Kritik.

Viele meiner Seminarteilnehmer und -teilnehmerinnen erleben die Mitarbeit in Projekten und die Zusammenarbeit ohne Weisungsbefugnis häufig als sehr frustrierend, eben weil es niemanden gibt, der eine klare Ansage machen kann. Dabei ist so eine Ansage häufig gar nicht nötig. Hier geben Ihnen Grundkenntnisse typischer „Ketten“-Reaktionsmuster neue und ziieldienlichere Handlungsmöglichkeiten. Die dazu im **dritten Kapitel** erklärten Vorgehensweisen für Feedback – in beide Richtungen – bringen alle Beteiligten schneller wieder zur Sache zurück. Feedback gehört zu den Führungsaufgaben, in denen man sein Leben lang besser werden kann und die einen noch viel größeren Einfluss haben, als die meisten Führungskräfte wissen.

Ist gar nicht genau zu erkennen, „woran es eigentlich hakt“? Dafür stellt Ihnen das **vierte Kapitel** vor, wo genau Sie systematisch Hindernisse aufdecken und wie Sie sie lösen können, falls ein Teammitglied „nicht tut was es soll“.

In den vorherigen Kapiteln werden die Tools vorgestellt, die präventiv wirken können und Ihnen die Mitarbeiterführung erleichtern. Nun geht es um den Zeitpunkt, an dem ein erstes Gespräch unumgänglich ist. Das **fünfte Kapitel** erklärt Fallstricke und bietet Ihnen einen Leitfaden für das Mitarbeitergespräch, nach dem Motto: Keine Kritik, lieber Veränderung!

Die nun folgenden Kapitel beschäftigen sich mit besonderen Herausforderungen für Führungskräfte. Dazu gehören Konflikte im Team: Wo reagieren wir wie? Und wie wäre es vielleicht hilfreicher? Im **sechsten Kapitel** finden Sie Hintergründe und praktische Anleitungen zu Ihrer Rolle bei Teamkonflikten.

Das **siebte Kapitel** beleuchtet das Thema Entscheidungssituationen. Was entscheide ich als Führungskraft alleine? Was lasse ich das Team oder einzelne Mitglieder entscheiden? Und wie binde ich das Team am besten in die Entscheidungen ein, die ich am Ende doch selbst treffen will und muss?

Je komplexer und arbeitsteiliger das Unternehmen, je weniger hierarchisch geprägt die Führung, umso wichtiger wird es, gute Lösungen im Sinn des Gesamtunternehmens auszuhandeln. Meine Seminarteilnehmer und -teilnehmerinnen staunen immer wieder, wie viel Effekt professionelle Vorbereitung hat. Daher finden Sie im **achten Kapitel** sowohl wesentliche Hintergründe als auch eine Checkliste und einen Leitfaden für erfolgreiches Verhandeln.

Schließlich beschäftigen wir uns im **neunten Kapitel** mit der besonderen Situation, selbst neue Führungskraft eines Teams zu sein, und diesen „Change“ mit den Mitarbeitern gemeinsam anzugehen: mit den Menschen statt über sie hinweg und gegen sie. Checklisten und konkrete „Aufgaben“ helfen Ihnen und Ihrem Team zu einem richtig guten Start miteinander.

Wenn Sie nach etwas Bestimmtem auf der Suche sind oder das ein oder andere vertiefen wollen, helfen Ihnen die Literaturliste und das Stichwortverzeichnis im **Service**-Teil weiter.



Zu einigen der Power-Tools aus dem Buch steht Ihnen außerdem unterstützendes Material zum Herunterladen zur Verfügung. **Download-Ressourcen** sind auf den Seiten durch das nebenstehende Pfeilsymbol gekennzeichnet. Den Link zu den Download-Ressourcen finden Sie in der inneren Umschlagklappe dieses Buches.

Und für wen ist das Buch geeignet?

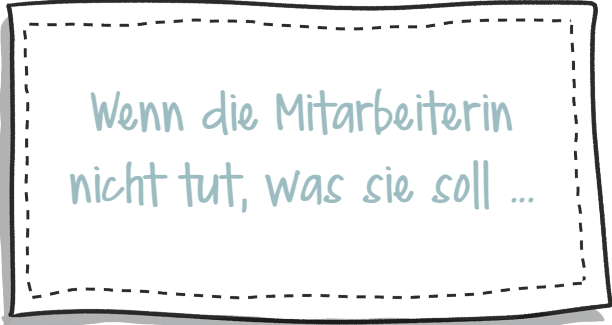
Meine Seminarteilnehmer und -teilnehmerinnen sind oft erfahrene Führungskräfte, Top-Manager und Unternehmer. Die haben bereits viel theoretisches Wissen und auch schon einiges ausprobiert. Und sie wissen, dass man in der Führung von Mitarbeitenden nie auslernt. Genau wie die Spieler des FC Bayern, die immer noch trainieren, obwohl sie schon auf höchstem Niveau Fußball spielen. Oder wie die Berliner Philharmoniker, die üben und Stücke, die sie schon tausend Mal gespielt haben, immer wieder neu und womöglich noch präziser einstudieren. Gerade Profis bleiben dran.

Ihre Fragen und Praxisbeispiele finden sich in diesem Buch genauso wieder wie die Fragen von jungen Führungskräften, die gerade die ersten Praxiserfahrungen im Umgang mit Mitarbeitenden sammeln. Sie alle finden hier Antworten auf die Führungssituationen, *„die man doch auch einfacher lösen können müsste“*.

Herzlich willkommen!

4

Arbeitshindernisse erkennen



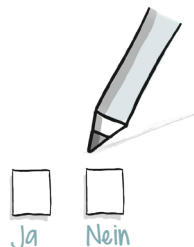
Wenn die Mitarbeiterin
nicht tut, was sie soll ...

Nun ist zwar geklärt, wie Aufgaben so klar wie möglich übertragen werden und wie Feedback am besten funktioniert. In der Praxis ist in der Mitarbeiterführung aber gar nicht unbedingt so klar zu erkennen, wo überhaupt „der Hase im Pfeffer liegt“. Die beste Technik nutzt nichts, wenn das eigentliche Hindernis nicht erkannt wurde. Wenn Mitarbeitende nicht handeln, wie sie es von ihnen erwarten, schließen viele Führungskräfte wie im Reflex, dass sie halt nicht wollen und einfach nicht motiviert sind. Ein folgenschwerer Trugschluss, der einem die Lust auf Mitarbeiterführung oft genug vergällt – und sich leicht vermeiden lässt. Bevor Sie also zu „letzten Maßnahmen“ greifen, lohnt es sich, die Situation gründlich zu durchleuchten!

4.1 Die Hindernisse finden

Tatsächlich gibt es vier Fragen dazu – und ich empfehle sie Ihnen in dieser Reihenfolge, die wir uns genauer anschauen:

1. Weiß die Mitarbeiterin, was genau von ihr erwartet wird?
2. Kann die Mitarbeiterin das leisten?
3. „Darf“ sie es tun – und welchen Preis müsste sie dafür bezahlen? Und erst, wenn Sie diese 3 Fragen sicher mit „Ja“ beantworten können:
4. Will sie es tun?



1. Weiß die Mitarbeiterin, was genau von ihr erwartet wird?

Es mag sein, dass Sie jetzt sagen: „Ja klar – und ein bisschen Mitdenken kann man ja wohl erwarten ...“ Die Erfahrung vieler Mitarbeitenden ist: ein bisschen Hellsehen wird ganz offensichtlich von ihnen erwartet. Wie Mitarbeitende informiert und Aufgaben klar übertragen werden, wurde deswegen schon im ersten und zweiten Kapitel dieses Buches vertieft (s. S. 12 ff. und S. 20 ff.). Falls es um eine Verhaltensänderung geht, die Sie sich von der Mitarbeiterin erwarten, lege ich Ihnen die im nächsten Kapitel „Keine Kritik – lieber Veränderung“ ab S. 56 beschriebene Vorgehensweise ans Herz.

Als „Appetizer“ biete ich Ihnen einen kleinen Selbstversuch, um anzutesten, ob hier ein Problem vorliegen kann: Wenn Sie das nächste Mal einer Mitarbeiterin einen Auftrag geben – und sei es eine Kleinigkeit – schauen Sie mal durch ihre Brille auf den Auftrag. Was alles haben Sie ihr wirklich mitgeteilt? Und hatte sie die Gelegenheit, nachzufragen – ohne dass ihr das irgendwie peinlich sein musste? Hat sie etwas gefragt? Haben Sie sichergestellt, dass sie Sie wirklich verstanden hat? Wenn Sie das genau wissen wollen: Greifen Sie zum Äußersten und fragen Sie Ihre Mitarbeiterin genau diese Fragen. Zum Beispiel so:

- „Was müssen Sie von mir noch wissen, damit Sie optimal loslegen können?“
- „Mit Ihrer Erfahrung und aus Ihrem Blickwinkel: Worauf wird es bei dieser Aufgabe besonders ankommen?“
- „Was meinen Sie, welche Aspekte/Kriterien werden unseren Kunden/Abnehmern/Projekt-Kollegen besonders wichtig sein?“
- „Wo erwarten Sie Knackpunkte und wichtige Weichenstellungen?“



Ja



Nein

2. Kann die Mitarbeiterin das leisten?

Auch und gerade wenn Mitarbeitende sagen *„Ich will nicht“* oder *„Das funktioniert doch nicht“*, lege ich Ihnen diese Frage wärmstens ans Herz! Die zentralen Ansatzpunkte sind hier zum einen die sorgfältige Auswahl der Mitarbeitenden: Was Sie in der Auswahl versäumt haben, holen Sie – wenn überhaupt – nur mit sehr viel Aufwand nach. Und zum anderen die gezielte Personalentwicklung nach dem Motto: Was müssen die Mitarbeitenden jetzt oder in absehbarer Zeit beherrschen?

Ein Beispiel aus der Praxis

Ein Unternehmen der Metallverarbeitung führt in der Produktion Computer ein, sodass die Mitarbeiter (unter denen viele Deutsch nicht als Muttersprache sprechen) nicht wie bisher Auftragskarten händisch ausfüllen, sondern den Auftrag direkt im Computer aufrufen, bearbeiten und abschließen. Zum Erstaunen des Managements sind die Mitarbeiter darüber nicht etwa entzückt, weil es ja viel schneller geht, Karten nicht verloren gehen können usw., sondern es gibt teilweise großen Widerstand nach dem Motto *„Das funktioniert nicht richtig“*, *„Damit kann man doch nicht arbeiten“* etc.

Die erste Erklärung des Managements: *„Die Mitarbeiter sind einfach nicht offen für Veränderungen, die haben keine Lust, sich umzustellen. Egal, wie man es macht, die meckern immer.“* Und die Folgerung: *„Da müssen wir härter durchgreifen.“*

Tatsächlich stellt sich durch viele Gespräche heraus, dass ein erheblicher Anteil der Mitarbeiter schlicht nicht ausreichend lesen und schreiben kann. Bisher hat dann ein Kollege die Karten ausgefüllt – und diese Möglichkeit gibt es mit der Software nicht mehr. Für die Mitarbeiter war es hochpeinlich, zugeben zu müssen, dass sie nicht lesen und schreiben können (und meist haben uns Kollegen im Vertrauen darauf hingewiesen). Lieber sagen sie: *„Das funktioniert nicht ...“*

Zweites Beispiel – tausendfach „erprobt“

Unternehmen führen neue Prozesse oder eine neue Software ein. Die Mitarbeitenden erhalten eine erste Einführung und das Versprechen einer ausführlichen Schulung. Schließlich ist der Prozess oder das Programm wichtig für die Arbeit. Und dann passiert ... lange nichts. Alle gehen in Arbeit unter, die Mitarbeitenden probieren, mit dem Prozess oder der Software zurechtzukommen, aber nur im Selbststudium funktioniert das meist nicht. Und jetzt passieren mehrere Dinge:

- Die vom Management und den Mitarbeitenden erwartete Arbeitsverbesserung/-erleichterung bleibt weitgehend aus.
- Die Mitarbeitenden bekommen den Eindruck, dass das Management von ihnen erwartet, dass sie den Prozess oder die Software selbst lernen und beginnen sich zu fragen, ob sie einfach zu doof sind.
- Wenn das Tool einige Monate im Einsatz ist, trauen sich viele Mitarbeitenden deswegen auch nicht mehr zu fragen „*wie geht das eigentlich?*“ – auch wenn sie es objektiv nicht wissen können.
- Und daraus entsteht – psycho-logisch – der durchaus plausible Schluss: „*Das Programm taugt nichts*“ und „*Ich will nicht damit arbeiten*“... Noch Fragen ...?

3. „Darf“ sie es tun – und welchen Preis müsste sie dafür bezahlen?



Auch diese Frage hat mehrere sehr spannende Aspekte – und ganz viel mit Psychologie zu tun. Fangen wir zuerst mit einem „**sozialen** Preis“ an, dazu ein Beispiel aus der Schule: Stellen Sie sich ein intelligentes Kind vor, das sich mit dem Lernen leichttut – und trotzdem schlechte Noten nach Hause bringt.

- Weiß das Kind, was von ihm erwartet wird? – Ja klar!
- Beherrscht es den Stoff (und wir nehmen an, es hat auch keine ausgeprägte Prüfungsangst)? – Ja!
- Was hindert es also daran, einfach die Leistung abzuliefern und sich mit einer 1 zu belohnen? Vielleicht die Angst davor, als Streber gesehen zu werden und damit im Klassenverband nicht mehr richtig dazuzugehören? Oder gar die Erfahrung, von den anderen deswegen ernsthaft gemobbt zu werden?

Im Unternehmenskontext hieß das früher „**Akkordbrecher**“ und hatte ähnliche Konsequenzen. Beispielsweise erinnere ich mich an einen Ferienjob als Studentin, wo mir die Dame an der Telefonzentrale unmissverständlich zu verstehen gegeben hat, dass es nicht gern gesehen würde, wenn ich neben den Anrufen noch weitere Aufgaben übernehmen würde (was ich gerne getan hätte, weil ich deutlich unterfordert war, sie aber nicht ...).

Manchmal sind es auch vom Unternehmen gesetzte Rahmenbedingungen, die die Mitarbeitenden zuverlässig davon abhalten, ihren Job so gut wie möglich zu machen. Die Rahmenbedingungen können etwa dazu führen, dass Mitarbeitende einen **monetären** Preis dafür zahlen, so zu handeln, wie Sie es von ihnen wünschen. – Das glauben Sie nicht? Hier werden Sie in der Regel fündig:

- Die Entgeltvereinbarung: Wofür erhält die Mitarbeiterin variable Vergütungsanteile?

Kleines Anschauungsbeispiel: Wenn Ihre Vertriebsleiterin einen erheblichen Anteil ihres Gehalts durch eigenen Vertriebs-erfolg generiert, dann wird sie sich im Zweifel immer für einen Kundenbesuch entscheiden, statt „schwierige“ Mitarbeitende zu fördern, Teambesprechungen vorzubereiten und gut durchzuführen oder andere „unproduktive“ Leistungen zu erbringen. Egal, was an „nicht monetären“ Zielen vereinbart ist.

- Zweites Beispiel: Im Krankenhaus erhält diejenige Chefärztin Punkte (und damit Geld, Standing ...), in deren Abteilung eine Patientin zuerst aufgenommen wird. Ein erheblicher Anteil der älteren Patienten ist multimorbid und braucht sowieso eine Internistin, eine Neurologin, ggf. eine Nephrologin und häufig auch einen chirurgischen Eingriff, manchmal noch die Gynäkologin. Trotzdem werden Patienten nicht in die Abteilung aufgenommen, die gerade die meisten Kapazitäten frei hat, sondern – auf Biegen und Brechen, notfalls als Flurlieger – in die Abteilung der Chefärztin, die den ersten Zugriff hat.

Die Rahmenbedingungen des Unternehmens können auch noch weitere Hindernisse schaffen, das hier sind typische Beispiele:

- Die Zielvereinbarungen: Ziele werden vereinbart, um das Verhalten von Mitarbeitenden zu steuern – und das tun sie auch. Schauen Sie mal ganz genau hin, welche Widersprüche sich da vielleicht finden – auch wenn die Mitarbeiterin sie abgenickt hat ... Zahlen die individuellen Ziele automatisch auf Team- und Unternehmensziele ein? Könnte es sein, dass die Mitarbeiterin sich vor allem auf ihre persönlichen Ziele fokussiert und damit automatisch andere Ziele verletzt?
- Eine weitere Quelle für Hindernisse können die (meist ungeschriebenen) Regeln sein, nach denen im Unternehmen Ruhm

und Ehre erlangt werden können. Sie sind nicht immer leicht zu erkennen (wenn man Teil des Systems ist ...), deswegen auch hier ein Beispiel aus dem echten Leben: Eine große Agentur versucht, die zahlreichen Meetings effektiv zu gestalten und appelliert dazu auch wiederholt an die Mitarbeitenden. Gleichzeitig ist es „Privileg“ (so die Interpretation der „Rangniederer“) bzw. „absolute Notwendigkeit“ (so das Gefühl des Managements), Besprechungen jederzeit kurzfristig zu verschieben, abzusagen oder schlicht zu spät zu kommen. Völlig psychologisch wird das Spiel mit den Meetings Teil der Aufstiegs-Strategie, allen Appellen zum Trotz.

- Zu guter Letzt lohnt sich auch in diesem Zusammenhang oft ein Blick auf die private Situation der Mitarbeiterin. Welche Verpflichtungen hat sie vielleicht zu Hause? Kinder, die abgeholt und betreut werden müssen? Pflegebedürftige Angehörige? Sorgen um Verwandte? Stress mit dem Partner, wie ein bis zwei Karrieren und das Familienleben unter einen Hut zu bringen sind? Verpflichtungen im Sportverein? Ehrenämter? Das Ansehen im Freundeskreis? Und nicht zuletzt gibt es Krankheiten, Süchte, Abhängigkeiten, Schulden etc.

Auch hier hilft nur: Interessieren Sie sich wirklich für Ihre Mitarbeiterin, sprechen Sie miteinander und hören Sie genau hin. Sie werden viele wichtige Entdeckungen machen ...

4. Will sie es tun?



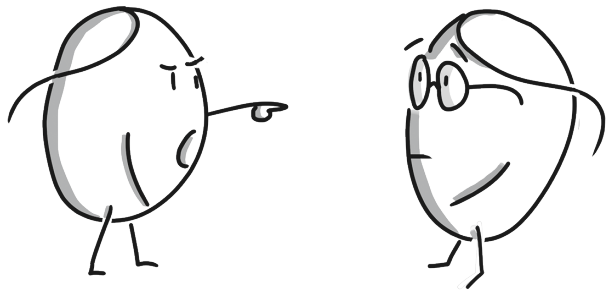
Erst, wenn Sie besten Gewissens die ersten drei Fragen mit „Ja“ beantworten können, stellen Sie sich und vor allem der Mitarbeiterin diese letzte Frage: Will sie es? Und auch hier gibt es eine Menge Spielarten, deswegen ist die folgende Aufzählung definitiv nicht vollständig, sondern soll Ihnen Denkanstöße und Ideen liefern. Meine „Hitliste“ an Gründen, wenn Mitarbeitende es zwar wüssten, könnten und dürften, aber tatsächlich nicht wollen:

- Die Aufgabe interessiert sie inhaltlich nicht (z.B. nach einer Verschiebung der Schwerpunkte).
- Die Aufgabe widerspricht ihrem Wertesystem (nicht alle Menschen verkaufen für Geld ihre Weltanschauung ...).
- Sie erkennen den Sinn nicht (an), den die Aufgabe (angeblich) hat.

- ▶ Sie haben es satt, dass sich andere mit ihrer Leistung schmücken.
- ▶ Sie sind unterfordert, z.B. mit Aufgaben, die sie schon Jahre sehr gut gemacht haben.
- ▶ Die geforderte Anstrengung bringt aus ihrer Sicht keinen adäquaten Lohn. Das passiert relativ oft, wenn das Management versucht, Mitarbeitende mit der Aussicht auf ein besseres Unternehmensergebnis zu mehr Anstrengung zu motivieren, und die Mitarbeitenden zu Recht denken: Und was habe ich davon?
- ▶ Die Aufgabe bietet der Mitarbeiterin keine Möglichkeit zur persönlichen und/oder fachlichen Entwicklung.
- ▶ ...

Wenn Sie reflektieren, was Sie selber schon demotiviert hat und auch mal bei Freunden und Bekannten nachfragen, kann die Liste hier schnell länger werden und Ihnen Indizien liefern, wenn die Motivation bei Mitarbeitenden fehlt.

Das Unangenehme an den vier Fragen ist, dass die ersten drei in der Verantwortung der Vorgesetzten bzw. des Unternehmens liegen und nur die vierte wenigstens teilweise in der Verantwortung der Mitarbeiterin. Vielleicht greifen Vorgesetzte auch deswegen gerne gleich zu Frage 4?



Axel Schweickhardt, Kerstin Neumann

Strategisch handeln im mittleren Management

Die Tool-Box für unbeschwerte Souveränität und langfristigen Erfolg

managerSeminare Verlags GmbH – Edition managerSeminare

Inhalt

Einleitung	8
-------------------------	----------

Darum geht es	10
----------------------------	-----------

1 Strategische Aufgaben im mittleren Management	16
--	-----------

Was ist eigentlich Strategie?	16
Strategische Aufgaben	17
Vier Perspektiven strategischer Betrachtung	22
Der strategische Prozess anhand des Management-Regelkreises	23

2 Analyseinstrumente zur Strategieentwicklung	26
--	-----------

Wie bringe ich mich in eine strategische Haltung?	27
Unser Analyseframework	28
Fragen zu den Dimensionen	30
Informationssammlung vorbereiten	32
Den Ist-Zustand mit der Methode der 5 Why erfassen	33
Zukunftsszenarien entwickeln	35
Das Erfassen relevanter Kompetenzen	36
Personas entwickeln	37
Die Wirkung von Vision, Mission und Zielen	42

3 Umgang mit Zielen..... 42

Die Funktion von Zielen	45
Wie formuliere ich Ziele – SMART.....	48
Das richtige Zielniveau finden.....	50
OKR – Objectives and Key Results.....	54

4 Planungstools..... 60

Die Stakeholder-Analyse	61
Die Kraftfeldanalyse.....	63
Die Machtanalyse.....	67
Das Ressourcenproblem.....	70
Zeit für Strategie.....	72
Business Model Generation	74

5 Entscheidungsprozesse..... 78

Intuitive und rationale Entscheidungen	78
Persönliche Verzerrungen von Entscheidungen.....	80
Innerer Abstand.....	82
Das innere Team aufstellen	83
Prototypen.....	85
Die Stacey-Matrix.....	85
Entscheidungsvorlagen.....	88
Partizipative und autoritäre Entscheidungen.....	89

6 Umsetzung..... 94

Delegation	94
Das Kick-off	96
Mit der Success Story zu guten Nutzenargumenten.....	100
Der heiße Stuhl.....	100
Überzeugend argumentieren	102
Die Kunst des Konterns	105

7 Kontrolle..... 110

Steuerung statt Kontrolle.....	110
Die Berichtsform.....	112
Vertrauen.....	113

8 Netzwerke knüpfen..... 118

Was ist ein Netzwerk?	118
Das Netzwerk im Unternehmen	119
Das Netzwerk außerhalb des Unternehmens.....	120

Epilog 122

Service..... 124

Literatur	124
Stichwortverzeichnis	126

Download-Ressourcen



Die Arbeitshilfen sind im Text mit einem Download-Symbol gekennzeichnet. Den Link zu den Arbeitshilfen zum Buch finden Sie in der Umschlagklappe.

- MindMap (Seite 8-9)
- Übersicht der Projektplanung anhand des Management-Regelkreises (Seite 23)
- Blanko-Vorlage Balanced Scorecard (Seite 30)
- Blanko-Vorlage SWOT-Analyse, Workshop-Agenda (Seite 32)
- Vorlage Szenariotechnik (Seite 35)
- Vorlage Critical Incident Technique (Seite 36)
- Blanko-Vorlage Persona erstellen (Seite 37)
- Vorlage Formulieren einer Vision (Seite 45)
- Optimales Anspruchsniveau erkennen (Seite 53)
- Blanko-Vorlage Formulieren eines SMARTen Ziels (Seite 53)
- Blanko-Vorlage Formulieren eines OKR-Ziels (Seite 54)
- Blanko-Vorlage Stakeholder-Analyse (Seite 61)
- Blanko-Vorlage Kraftfeldanalyse (Seite 64)
- Blanko-Vorlage Machtanalyse (Seite 67)
- Eisenhower-Matrix (Seite 71)
- Blanko-Vorlage BMG (Seite 74)
- Reflexion des Inneren Teams (Seite 83)
- Blanko-Entscheidungsvorlage (Seite 88)
- Entscheidungen nach dem Entscheidungsbaum von Vroom (Seite 93)
- 6 W der Delegation (Seite 96)
- Überzeugend argumentieren anhand des 5-Satzes (Seite 104)
- Reflexion des eigenen Netzwerks (Seite 120)

Einleitung



Darum geht es

Nach wie vor beginnt die Karriere der meisten Führungskräfte als ausgezeichnete Fachkräfte. Durch ihre Leistungsbereitschaft und die Fähigkeit, über den Tellerrand zu schauen, empfehlen sie sich weiter. Nun werden sie mit Situationen konfrontiert, die vornehmlich soziale Kompetenz benötigen. Sie müssen Aufgaben delegieren und tun sich dabei oft schwer, da ja keiner der Kolleginnen und Kollegen Langeweile hat. Also müssen sie – um ihrer Führungsrolle gerecht zu werden – andere belasten. Das ist herausfordernd.

Mindestens genauso anspruchsvoll ist es, Ergebnisse einzufordern, wenn die Leistung hinter den Erwartungen oder den Möglichkeiten des Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin zurückbleibt. Auch hier ist vornehmlich die soziale Kompetenz gefragt: Wie spreche ich es an, ohne die andere Person zu verletzen? Wie gelingt es, dass es nicht nur bei Worten bleibt und sich tatsächlich etwas verändert?

Wer hier gut sein will, der arbeitet aktiv an diesen Themen und holt sich zumeist auch Unterstützung von professionellen Coaches. Dies ist heute überwiegend anerkannt und die meisten Führungskräfte haben das zum Glück auch verstanden.

Durch die Veränderung der Arbeitswelt kommt nun allerdings noch eine neue – nicht minder fordernde – Aufgabe auf Führungskräfte zu: Sie müssen gestalten. Sie müssen strategisch denken und handeln können. Eine Aufgabe, die sie selten vorher schon erlernen konnten. Aber wieso wird das immer wichtiger?

Weil alles komplexer, schnelllebig und agiler wird. In einer stabilen Welt mit klaren Prozessen und engen Leitplanken für den eigenen Handlungsrahmen reicht es, wenn das Top-Management die Strategie vorgibt, in Ziele herunterbricht und jeder seine Ziele erfüllt. Dann geht es auch dem Unternehmen gut.

Nun führt mehr Komplexität jedoch dazu, dass das Top-Management an vielen Stellen gar nicht erkennen kann, was relevant ist, wenn es nicht aktive und strategisch denkende Führungskräfte hat, die ihm die entsprechenden Informationen zuspielen. Die Schnelllebigkeit führt dazu, dass auf unteren Ebenen zunehmend mehr Entscheidungen getroffen werden müssen, weil die Entscheidungswege sonst schlicht zu lang werden. Die Antwort darauf ist Agilität, also das Bestreben, mit weniger Hierarchie und mehr Eigenverantwortung flexibler und anpassungsfähiger zu werden.

Die Folge: Jeder Mitarbeiter, jede Mitarbeiterin wird zum Intrapreneur, also zu einer Person, die so denkt wie ein Unternehmer. Für Führungskräfte ergeben sich dabei besondere Aufgabengebiete, denn sie müssen aktiv an der Zukunft ihres Teams arbeiten und sowohl personalseitig als auch inhaltlich wesentliche Weichen stellen, also gestalten.

Aus unserer mehr als drei Jahrzehnten zählenden Erfahrung in der Entwicklung von Führungskräften besteht hier ein oft noch zu wenig ausgeprägtes Verständnis von den Aufgaben und damit einhergehend auch eine fehlende Methodenkompetenz. Wie gehe ich als Führungskraft an solche Gestaltungsaufgaben denn ran?

Mit diesem Buch wollen wir einen Beitrag dazu leisten, dass Führungskräfte nicht nur ihre Verantwortung weiter fassen, sondern vor allem auch die notwendigen Tools an der Hand haben, dieser Aufgabe gerecht zu werden. Denn strategisches Denken und Handeln ist nicht schwer, wenn man weiß, wie es geht.

Dieses Buch bietet Ihnen eine Auswahl an strategischen Tools, die praxiserprobt sind und die Ihnen helfen, Ihren Gestaltungsaufgaben nachzukommen. Wir wollen, dass dieses Buch zu Ihrem Begleiter wird, wann immer Sie vor strategischen Aufgaben stehen. So werden Sie nicht nur den Menschen gerecht, sondern auch langfristig die gewünschten Ergebnisse erzielen können.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß mit diesem Buch, viele Anregungen und schlussendlich auch viele erfolgreich umgesetzte Strategiprojekte.

Ihre Kerstin Neumann, Ihr Axel Schweickhardt

Inhalte

Das Buch ist konsequent praxisorientiert geschrieben. Als Führungskraft werden Sie Ihre strategischen Gestaltungsspielräume kennenlernen und in die Lage versetzt, Ihr Team zu entwickeln.

- ▶ In *Kapitel 1* beleuchten wir, was Strategie ist und welche Aufgaben Sie im mittleren Management haben. Dabei stellen wir Ihnen ein Rahmenmodell für strategisches Arbeiten vor. Aus diesem gehen sowohl die Inhalte als auch der Prozess der Erarbeitung einer Strategie hervor.
- ▶ In *Kapitel 2* betrachten wir, welche Dimensionen ein funktionales Ziel berücksichtigen sollten. Dafür nutzen wir das Instrument der Balanced Scorecard (BSC) als Orientierungshilfe. Die BSC ist ein Steuerungsinstrument, das die Unternehmenssteuerung optimieren soll. Hier wollen wir die BSC jedoch nicht als Steuerungsinstrument einführen, sondern die Ganzheitlichkeit der Betrachtung nutzen, um die wesentlichen Perspektiven, die strategische und funktionale Ziele berücksichtigen sollten, zu erkennen.
- ▶ In *Kapitel 3* stellen wir viele Tools vor, mit denen es Ihnen gelingt, sich ein Bild der Ist-Situation und der Zukunft zu verschaffen, aus dem heraus Sie Ihre Strategie ableiten können. Diese Tools sind vor allem deswegen notwendig, weil wir alle uns bereits ein Bild der Situation gemacht haben. Wir ordnen ein, was wir erleben und wir haben eine Erwartung an die Zukunft. Genau dieses Bild stellt eine Hürde im erfolgreichen strategischen Denken dar, denn es ist geprägt durch intuitives Ableiten bruchstückhafter Informationen, die letztlich ein Zerrbild ergeben. Wir sind geneigt, vor allem solche Informationen aufzunehmen, die unsere Erwartungen bestätigen. Also betrügen wir uns ein Stück weit selbst, indem wir uns vor all solchen Erkenntnissen schützen, die uns in unserer Meinung irritieren würden. Für strategisches Denken benötigen wir aber genau diese Irritation, also die Bereitschaft, die eigene Meinung zu verändern. So entsteht das Denken in Alternativen.
- ▶ In *Kapitel 4* werden wir darauf eingehen, wie Ziele formuliert werden sollten, aber auch, welche Risiken Ziele aus psychologischer Sicht mit sich bringen. Dabei gehen wir auch auf ausgewählte Zielsysteme ein. Auch wenn letztere häufig von Unternehmensseite vorgegeben und daher im mittleren Ma-

nagement nicht veränderbar sind, halten wir die Kenntnis der Zielsysteme für wichtig, da es hilfreich sein kann, die vorhandenen Gestaltungsspielräume entsprechend zu nutzen.

Wir werden in diesem Kapitel zunächst auf das Zusammenspiel von Vision, Mission und Zielen im mittleren Management eingehen, zeigen dann die Funktion und Wirkweise von Zielen auf und zeigen, wie diese im klassischen MbO vorgenommen werden. Am Ende des Kapitels zeigen wir die Vorzüge von Zielen im Rahmen von OKR auf.

- In *Kapitel 5* stellen wir Ihnen eine Auswahl von Planungstools vor, deren vornehmliches Ziel es ist, Fehler zu vermeiden, die uns sehr häufig bei der Planung von strategischen Aufgaben auffallen. Der erste Fehler ist es, dass bei der Planung nur die notwendigen Schritte aus der Sache heraus berücksichtigt werden. Dabei wird jedoch das Umfeld, bei dem unterschiedliche Personen ganz unterschiedliche Interessen haben können, vernachlässigt. Deshalb starten wir mit Hilfsmitteln zur Stakeholderanalyse. Der zweite Fehler ist, dass häufig keine echte Ressourcenplanung vorgenommen wird. Da strategische Themen zumeist on top kommen, kann eine fehlende Ressourcenplanung dazu führen, dass am Ende keine Zeit mehr für diese Themen übrigbleibt. Hinzu kommt, dass strategische Themen zwar wichtig, aber selten dringend sind. Dies hat zur Folge, dass sie so lange vor sich hergeschoben werden, bis sie dringend werden. Zu diesem Zeitpunkt sind Sie aber bereits in der Situation, dass sie nicht mehr agieren, sondern reagieren. Daher werden wir auf ausgewählte Projektplanungstools schauen.

Abschließend stellen wir Ihnen ein Tool vor, das es Ihnen erleichtert, im Sinne eines Business Cases zu prüfen, ob die Idee, die Sie verfolgen, auch wirklich attraktiv ist. Dies ist eine gute Grundlage für den nächsten Schritt, Entscheidungen zu treffen.

- In *Kapitel 6* legen wir dar, wie Sie zu guten Entscheidungen kommen. Dabei bedeutet „gut“, eine gut begründete und bedachte Entscheidung zu treffen. Jede Entscheidung ist mit einem Risiko verbunden und daher kann sich auch eine gute Entscheidung im Nachhinein als falsch herausstellen. Wenn Sie jedoch gut begründete Entscheidungen treffen, dann werden sich weniger Entscheidungen als falsch herausstellen. Dazu kommt, dass Sie auch leichter daraus lernen können.

- ▶ In *Kapitel 7* konzentrieren wir uns auf einige Aspekte, die für den Erfolg wesentlich sind. Zu nennen ist hier die Delegation. Ohne Delegation wird es Ihnen nicht möglich sein, strategisch zu denken und zu handeln, da Sie nur so Freiräume für sich schaffen. Gleichzeitig fördert Delegation Eigenverantwortlichkeit. Neben der Delegation ist es zunächst entscheidend, die Mitarbeitenden zu motivieren. Hier schauen wir auf das Instrument der Regierungserklärung und auf eine überzeugende Argumentation bzw. auf den Umgang mit Gegenargumentationen.
- ▶ Wenn Sie Mitarbeitenden Verantwortung übertragen, dann bleiben Ihnen wesentliche Aspekte der täglichen Arbeit Ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen verborgen. Das heißt, Sie wissen nicht, was in welcher Qualität passiert. In *Kapitel 8* beschäftigen wir uns schließlich damit, wie Sie ausreichend Informationen bekommen, damit das Loslassen nicht zum Blindflug wird.



Download

Zu diesem Buch gibt es umfangreiches Download-Material mit Arbeitsblättern für Ihre tägliche Arbeit und um Ihre Selbstreflexionsfähigkeit weiter zu trainieren. Download-Hinweise finden Sie direkt an der entsprechenden Stelle. Das Buch hält auch einige Erklärfilme für Sie bereit, die Teilinhalte nochmal ausführlich in Bild und Ton darstellen.

Download-
Handouts
erkennen Sie an
diesem Symbol
– den Link
finden Sie in der
Umschlagklappe
des Buchs

2

Analyseinstrumente zur Strategieentwicklung

In diesem Kapitel stellen wir viele Tools vor, mit denen es Ihnen gelingt, sich ein Bild der Ist-Situation und der Zukunft zu verschaffen, aus dem heraus Sie Ihre Strategie ableiten können. Diese Tools sind vor allem deswegen notwendig, weil wir alle uns bereits ein Bild der Situation gemacht haben. Wir ordnen ein, was wir erleben und wir haben eine Erwartung an die Zukunft. Genau dieses Bild stellt eine Hürde im erfolgreichen strategischen Denken dar, denn es ist geprägt durch intuitives Ableiten bruchstückhafter Informationen, die letztlich ein Zerrbild ergeben. Zu Gefahren und auch zum Nutzen intuitiven Denkens nehmen wir im Kapitel 5 ab Seite 76 ausführlicher Stellung. Wollen wir jedoch den Nutzen intuitiven Denkens erhalten und nicht den Gefahren aufsitzen, dann – das sei hier schon verraten – müssen wir die Intuition mit Informationen füttern, denn: Je mehr Informationen wir haben, desto besser kann die Intuition arbeiten.



Denken in
Alternativen

Damit stoßen wir allerdings an die zweite Schwierigkeit menschlichen Denkens: Wir sind geneigt vor allem solche Informationen aufzunehmen, die unsere Erwartungen bestätigen. Also betrügen wir uns ein Stück weit selbst, indem wir uns vor all solchen Erkenntnissen schützen, die uns in unserer Meinung irritieren würden. Für strategisches Denken benötigen wir aber genau diese Irritation, also die Bereitschaft, die eigene Meinung zu verändern. So entsteht das Denken in Alternativen.

Analyse-
instrumente

Um uns selbst auszutricksen, benötigen wir hierfür Methoden. Richtig eingesetzt, konfrontieren wir uns so mit Ergebnissen, die die Flexibilität und Offenheit für neue Schlussfolgerungen fördern. Daher werden wir Ihnen für die unterschiedlichen Ebenen Analyseinstrumente vorstellen. Bringen Sie sich bei deren Anwendung in eine Haltung der Offenheit, misstrauen Sie also Ihren bereits vorhandenen Schlussfolgerungen und öffnen Sie sich für Neues.

Zukunftsszenarien entwickeln

Wir hatten erwähnt, dass strategisches Denken bedeutet, in Alternativen zu denken. Das heißt keinesfalls nur, dass auf bestimmte Herausforderungen verschiedene Lösungen entwickelt werden. Gerade bei der Analyse werden Sie feststellen, dass zwar Einflussfaktoren klar benannt werden können, aber es noch keinesfalls klar ist, wie sie sich in der Zukunft auswirken werden.

Daher lohnt es sich manchmal, verschiedene Szenarien zu entwickeln. Dazu dient die Szenariotechnik. Sie bedeutet nichts weiter, als dass wir zu bestimmten relevanten Einflussfaktoren drei verschiedene Szenarien beschreiben: Das Positiv-Szenario, das Trend-Szenario und das Negativ-Szenario. So könnten Sie sich zur Zeit der Pandemiebekämpfung fragen, ob in Zukunft immer noch Homeoffice genutzt wird und in welchem Maße. Wenn Sie die Verantwortung für die Liegenschaften innehaben, ist das eine wesentliche strategische Frage.

Dabei ist das Trend-Szenario, dass sich nach der Krise wieder alles so verhalten wird wie davor. Dieses Szenario muss ich nicht weiter beschreiben, weil es bekannt ist.

Das Positiv-Szenario und das Negativ-Szenario dagegen versuchen, an beiden Seiten der Entwicklung die Extreme zu beschreiben. Extrem bedeutet aber nicht unrealistisch. Es muss also nachvollziehbar sein, wieso sich das Szenario so entwickeln kann. Dazu ist es notwendig, die unterschiedlichen Einflussfaktoren zu kennen. Für unser Thema Homeoffice könnten das exemplarisch sein:

- Pendelzeiten und -kosten
- Infrastruktur
- Wie stark ermöglicht das Aufgabengebiet virtuelles Arbeiten?
- Wohn- und Lebenssituation der Mitarbeitenden

Wenn Sie die drei Szenarien beschrieben haben, dann überprüfen Sie das Ergebnis und betrachten, welches Szenario wohl am wahrscheinlichsten ist. Manchmal ist es notwendig, sich in der Strategie zwar auf ein Szenario vorzubereiten, aber auch Maßnahmen zu ergreifen, die uns absichern können, falls das andere Szenario Wirklichkeit wird. Manchmal ist es ausreichend, auf Basis der alternativen Zukunftsszenarien einen Strang weiterzuverfolgen.

Szenariotechnik



Download:
Vorlage
Szenariotechnik

Das Erfassen relevanter Kompetenzen

Critical Incident Technique



Download: Vorlage Critical Incident Technique

Herauszufinden, welche Kompetenzen im Team benötigt werden, gelingt am einfachsten mit der Critical Incident Technique. Hierbei werden besonders herausfordernde Situationen erfasst und näher betrachtet. Der Gedanke dahinter ist, dass wir im Alltag schwer erkennen, welche Kompetenzen wir für unseren Erfolg benötigen, dafür sind Alltagssituationen einfach zu selbstverständlich und Sie können davon ausgehen, dass die dafür benötigten Kompetenzen vorhanden sind. Dagegen sind Situationen, die vom Alltag abweichen, solche, die entweder zu besonderem Erfolg oder auch Misserfolg führen. In diesen Situationen zeigt sich, welche Kompetenzen zum Erfolg geführt oder gefehlt haben.

Es werden daher zunächst alle kritischen Situationen erfasst. Als Hilfestellung dient, besondere Erfolge und Misserfolge zu betrachten. Dahinter verbergen sich zumeist solche kritischen Situationen. Hinterfragen Sie jede Situation dahingehend, welche Kompetenz hier erforderlich war, um sie zum Erfolg zu bringen bzw. welche Kompetenz geholfen hätte, den Misserfolg zu vermeiden.

Welche Kompetenzen werden immer wieder benötigt? Welche sind verfügbar?

Aus der Sammlung dieser Situationen und der damit verbundenen Kompetenzen leiten Sie nun Gemeinsamkeiten ab. Welche Kompetenzen werden immer wieder benötigt? Welche Kompetenzen sollten wir vorhalten, um unsere Herausforderungen zu bewältigen?

Hinterfragen Sie diese Kompetenzen nun bezüglich der Verfügbarkeit im Team:

- Welche Kompetenzen zeichnen uns aus?
- Welche Kompetenzen fehlen uns?
- Welche Kompetenzen sind nicht ausreichend breit vorhanden, also bei ausreichend vielen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen?

Natürlich ist die Frage nach den Kompetenzen noch mal in der Planungsphase zu stellen, denn eine strategische Ausrichtung kann selbstverständlich Auswirkungen auf die benötigten Kompetenzen haben. Für die Analysephase bleiben wir zunächst beim Ist-Zustand. Wollen Sie bereits in der Analysephase auch die Zukunft stärker berücksichtigen, sollten Sie Zukunftsszenarien entwickeln und diese Zukunftsszenarien auf notwendige Kompetenzen abklopfen. Hierzu können Sie die oben erwähnten Fragen auch auf Ihre Zukunftsszenarien anwenden.

Personas entwickeln

Einen sehr guten Blick auf Kunden und Kundinnen bietet eine Methode aus dem agilen Methodenkoffer: Personas. Indem Sie prototypische Kunden und Kundinnen genau skizzieren, erhalten Sie weitere wichtige Informationen für die SWOT-Analyse. Solche Personas helfen Ihnen, sowohl Stärken und Schwächen als auch Chancen und Risiken zu erkennen.

Um Personas zu entwickeln, gibt es kein festes Schema. Wir bieten Ihnen hier eine Vorgehensweise an, die gerade für das strategische Arbeiten sehr gut funktioniert. Zunächst stellt sich hier die Frage, welche Kundengruppen Sie skizzieren wollen. Wir empfehlen, Personas für drei Kategorien zu bilden:

- Zufriedene Kunden
- Unzufriedene Kunden
- Potenzielle Kunden, die sich heute noch nicht für Ihre Produkte oder Dienstleistungen entschieden haben

Für viele Abteilungen, die interne Kunden haben, ist gerade die dritte Kategorie schwierig zu benennen, denn häufig muss ja jeder bei Ihnen Kunde sein. So kann kein Mitarbeiter und keine Mitarbeiterin sich in der Lohnbuchhaltung einen anderen Dienstleister aussuchen. In solchen Fällen reicht es, sich mit den ersten beiden Gruppen zu beschäftigen. In vielen Fällen finden sich aber auch bei internen Dienstleistern Menschen aus der dritten Gruppe. Etwa Personen, die versuchen, Prozesse der IT-Abteilung zu umgehen.

Für jede dieser Gruppen skizzieren Sie nun eine oder auch mehrere Prototypen, also Kategorien, die viele Menschen aus dieser Gruppe abbilden. Geben Sie dieser Person einen sprechenden Namen und umreißen Sie in ein bis zwei Sätzen, was diesen Menschen kennzeichnet. Sie sollten – um den Aufwand überschaubar zu halten – als Obergrenze drei Personas pro Gruppe ansetzen. In den meisten Fällen ist das ausreichend, um ein großes Spektrum abzubilden.

So könnte das für eine IT-Abteilung aus der Gruppe der unzufriedenen Kunden ein Mensch sein, den Sie Peter Wichtig nennen, der sich dadurch auszeichnet, dass er eine gehobene Funktion im Unternehmen hat und alle Dienstleistungen als nicht schnell und individuell genug erlebt. Auch wenn hier natürlich lebende Personen Modell stehen, sollten Sie nicht eine bestimmte Person skizzieren, sondern eine Kunstfigur, die möglichst viele Menschen der gewählten Kategorie abbilden kann.

Mehr dazu im vertiefenden Video (QR)

Personas entwickeln



Download:
Blanko-Vorlage
Persona erstellen
(vgl. Seite 41)

Unzufriedene
Kunden

Empathy Map

Wenn Sie eine grobe Vorstellung Ihrer Persona haben, dann gehen Sie in die Tiefe und bilden in einem ersten Schritt eine Empathy Map. Das heißt, Sie betrachten die Welt durch die Brille des Kunden. Dazu betrachten Sie, was dieser Mensch denkt und fühlt. Was sieht und hört er oder sie? Und was sagt oder tut er oder sie? Eine solche Empathy Map haben wir exemplarisch abgebildet.

**Denken & Fühlen**

- Will effektiv arbeiten
- Denkt an Erfolg und genießt ihn
- Hasst Verzögerungen und Ohnmacht
- Denkt in Lösungen und meidet Probleme

Sehen & Hören

- Hört nicht gut zu
- Hört eher Negatives über andere heraus
- Sieht, was in sein Bild passt
- Hörte wiederholt, dass ihm nicht sofort geholfen werden kann
- Sieht, dass andere bessere IT-Ausstattung haben als er

Sagen & Tun

- Spricht schlecht über die IT-Abteilung
- Beschwerd sich über die IT
- Umgeht die IT-Governance

Abb.: Eine Empathy Map von Peter Wichtig

Gains and Pains

Der nächste Schritt ist nun, abzuleiten, was die wichtigsten Pains und Gains sind. Also, was sind Befürchtungen, was führt zu Ärger (Pains) und was sind Bedürfnisse, Ziele und Wünsche (Gains) auf der anderen Seite? Auch hier dürfen Sie Vermutungen anstellen. Es geht darum, ein stimmiges Bild zu entwickeln, das dem Bauchgefühl nach passend ist. Diese Gains und Pains können dann im Beispiel folgendermaßen aussehen.

Pains
Ängste, Sorgen, Hindernisse

Vor anderen schlecht dastehen
Misserfolg wegen Teamfehler
Fehlende Termintreue
Ohnmacht bei Problemen

Gains
Bedürfnisse, Wünsche, Ziele

Anerkennung für gute Leistung
Eigene Ideen verwirklichen
VIP-Behandlung erhalten
Karriere machen

Abb.: Gains und Pains

Wenn Sie sich klargemacht haben, was unseren Peter Wichtig antreibt und was er unbedingt vermeiden möchte, dann füllen Sie die „Jobs to be done“ aus. Dahinter verbirgt sich, dass Sie sich überlegen, aus welchen Gründen unsere Person unsere Dienstleistung in Anspruch nehmen würde. Und das funktioniert mit dem Schema: Wenn ... , will sie ... , so kann sie ... , um ...

Persona
Peter Wichtig

Darin kommt der Nutzen zum Ausdruck, den die Dienstleistung für das ganz spezifische Motivationsprofil hat. Also, welchem Zweck dient die Handlung und welche tiefere Motivation wird damit befriedigt? Im Beispiel zeigen wir nun die „Jobs to be done“ für Peter Wichtig.

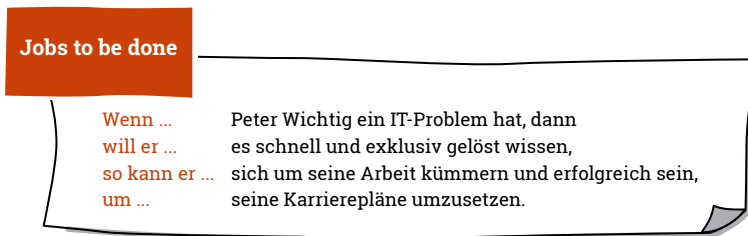


Abb.: Jobs to be done

Damit ist die Persona fast fertig. Ganz am Ende lassen Sie Ihren prototypischen Kunden noch etwas lebendiger werden, indem Sie die Biografie noch etwas weiter ausführen. Das hilft Ihnen, die Persona besser in Erinnerung zu behalten. Peter Wichtig geben wir folgenden Hintergrund:

Biografie
ausführen

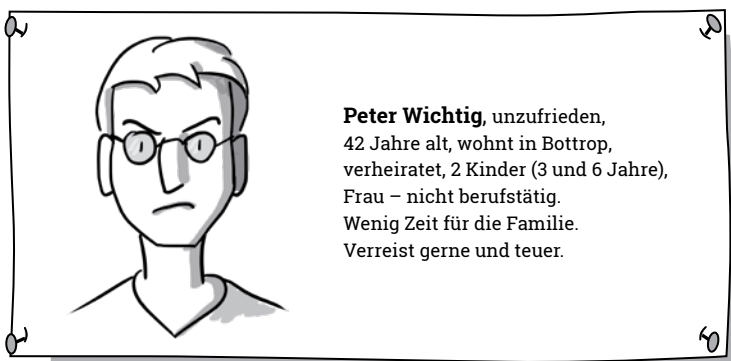


Abb.: Die Persona erhält eine Biografie

Das Entwickeln von Personas an sich hat schon einen Mehrwert, da es uns hilft, unsere Aktionen zukünftig zielgerichteter zu steuern. So werden wir in dem Bewusstsein, dass wir die Peter Wichtigs des Unternehmens zufriedenstellen wollen, unseren Fokus vermutlich stärker auf schnelle Information legen. Für die Analyse im Vorfeld der Strategieentwicklung hinterfragen wir unsere Personas noch etwas tiefer mit folgenden Leitfragen:

- ▶ Welchen Bedürfnissen werden wir heute schon gerecht (Stärken)?
- ▶ Welchen Bedürfnissen werden wir nicht gerecht (Schwächen)?
- ▶ Welche Persona können wir stärker anbinden (Chancen)?
- ▶ Welche Persona könnte zukünftig kritischer auf uns schauen (Risiken)?

Die Persona aus unserem Beispiel sieht dann so aus:



42 Jahre alt
wohnt in Bottrop
ist Betriebswirt
ist verheiratet
hat 2 Kinder (3 und 6 Jahre)

Eigenschaften

- | | |
|---------------|--|
| Mediennutzung | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Intensive Mediennutzung, Smartphone und Tablet ➤ Wenig TV, konsumiert News über das Internet |
| Hobbys | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Die Arbeit füllt sein Leben aus ➤ Hat wenig Zeit für seine Kinder ➤ Im Urlaub gerne teure Fernreisen, dann verbringt er gerne Zeit mit der Familie |
| Stärken | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Analytisches Denken und hohe Leistungsorientierung ➤ Auf Erfolg getrimmt ➤ Kann sich sehr gut nach außen verkaufen ➤ Klare Linie |
| Schwächen | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Oft unzufrieden mit anderen und zeigt dies auch ➤ Ungeduldig ➤ Wenig Toleranz für andere Lebenseinstellungen ➤ Schießt manchmal übers Ziel hinaus |

Denken & Fühlen

- Will effektiv arbeiten
- Denkt an Erfolg und genießt ihn
- Hasst Verzögerungen und Ohnmacht
- Denkt in Lösungen und meidet Probleme

Sagen & Tun

- Spricht schlecht über die IT-Abteilung
- Beschwert sich über die IT
- Umgeht die IT-Governance

Sehen & Hören

- Hört nicht gut zu
- Hört eher Negatives über andere heraus
- Sieht, was in sein Bild passt
- Hört wiederholt, dass ihm nicht sofort geholfen werden kann
- Sieht, dass andere bessere IT-Ausstattung haben als er

Pains Ängste, Sorgen, Hindernisse

Vor anderen schlecht dastehen
Misserfolg wegen Teamfehler
Fehlende Termintreue
Ohnmacht bei Problemen

Gains Bedürfnisse, Wünsche, Ziele

Anerkennung für gute Leistung
Eigene Ideen verwirklichen
VIP-Behandlung erhalten
Karriere machen

Jobs to be done

Wenn ... Peter Wichtig ein IT-Problem hat, dann
will er ... es schnell und exklusiv gelöst wissen,
so kann er ... sich um seine Arbeit kümmern und erfolgreich sein,
um ... seine Karrierepläne umzusetzen.

Johannes Thönneßen

Das Ende der Führung?

Über ein veraltetes Konzept und seine Alternativen

managerSeminare Verlags GmbH – Edition managerSeminare

Inhalt

Einleitung	6
1. Warum „Führungskraft“ kein Beruf ist	10
2. Das Menschenbild oder warum wir keine Führungskräfte brauchen	15
3. Warum eher Fachleute als Führungskräfte benötigt werden.....	21
4. Ist eine Vision auch ohne Führungskräfte möglich?	25
5. Wie funktioniert die Vertretung nach außen ohne formale Führungskraft?.....	29
6. Warum man keine Führungskraft braucht, um Entscheidungen zu treffen.....	34
7. Wer trifft Entscheidungen, wenn es keine Führungskraft gibt? Und vor allem: Wie?.....	40
8. Wer wählt neue Mitarbeitende aus, wenn es keine Führungskraft gibt?	47
9. Wer entlässt Mitarbeitende, wenn es keine Führungskräfte gibt?	53
10. Wer entscheidet über die Strategie, wenn es keine Führungskräfte gibt?	58

11. Wer entscheidet über das Gehalt, wenn nicht die Führungskraft?	63
12. Warum Leistungsbeurteilungen ganz entfallen können	71
13. Wie Personalentwicklung ohne Führungskräfte funktioniert	76
14. Wer gibt den Mitarbeitenden Feedback, wenn nicht die Führungskraft?	82
15. Wer motiviert Mitarbeitende, wenn es keine Führungskräfte mehr gibt?	89
16. Geteilte Führung und was das mit Delegation zu tun hat ...	94
17. Elementar und doch ungemein vernachlässigt: Besprechungen moderieren.....	100
18. Über das Problem der informellen Führung	106
19. Wer übernimmt die Fürsorge für Mitarbeitende, die hierauf angewiesen sind?	110
20. Wer löst Konflikte, wenn es keine Führungskraft mehr gibt?	115
21. Wie sieht eine Organisation ohne Führungskräfte aus? ...	119
22. Warum sollte der Gründer auf seine Führungsposition verzichten?	124
23. Warum lässt man Führungskräfte nicht durch eine Wahl bestimmen?.....	128
Anstelle eines Nachwortes.....	132
Literatur.....	133
Stichwortverzeichnis.....	135

Einleitung

*Wir geben ihnen Macht, um ihnen dann zu erklären,
wie man diese nicht nutzt.*

*Wir geben ihnen die Vollmacht zu entscheiden und zeigen ihnen
dann, wie man Entscheidungen den Mitarbeitenden überlässt.*

*Wir geben ihnen Verantwortung, um ihnen dann zu erklären,
wie man diese an Mitarbeitende delegiert.*

*Wir erklären ihnen, dass die beste Führungskraft diejenige ist,
die sich selbst überflüssig macht.*

Seit Langem beschäftigt mich der Gedanke, einmal alles aufzuschreiben, was mir zum Thema „Führung“ wichtig ist. Und mindestens ebenso lange denke ich: „Zu dem Thema ist doch längst alles geschrieben. Warum sollte ich also die Liste der Buchtitel unnötig verlängern?“ Inzwischen weiß ich, warum. Weil sich alles ständig wiederholt. Das klingt erst mal paradox. Es gibt nach wie vor „Studien“ zum idealen Führungsstil, zur Führungspersönlichkeit, zu Führungstalenten, zur Erwartung an Führung, zur Wirkung von (schlechter und guter) Führung. Es werden stets die gleichen Aufgaben von Führungskräften betont: Die Führungskraft als Coach, Förderer, Ermöglicher, Dienstleister, Diener, Visionär, Motivator, Personalentwickler, Stratege, Entscheider, Moderator, Sinnstifter etc. Und es gibt tatsächlich noch Veröffentlichungen, die sich mit der „charismatischen Führungskraft“ beschäftigen.

In Trainings, Ratgebern und Lehrbüchern finden sich die stets gleichen Modelle: situatives Führen, transaktionales und transformationales Führen, dienende, authentische, coachende, direktive, partizipative oder Laisser-faire-Führung, um die bekanntesten zu nennen. Tatsächlich werden solche „Modelle“ den Führungskräften bis heute präsentiert, und immer wieder geht es um die Frage: Was ist der „richtige“ Führungsstil? Richtig im Sinne von: „Welches ist der erfolgreichste von allen?“

Wobei die Definition von Erfolg ja schon schwierig ist. Meist geht es um wirtschaftlichen Erfolg – aber woran misst man dann den Erfolg von Führungskräften in Behörden, in Krankenhäusern, in Non-Profit-Organisationen? Und wie in Abteilungen wie Verwaltung, Controlling, Forschung, Entwicklung ... ?

Wenn es also schon schwierig ist, erfolgreiche von weniger erfolgreicher Führung zu unterscheiden – wenn das möglich wäre, müsste der „ideale“ Führungsstil ja längst „entdeckt“ worden sein –, wie schaut es dann aus mit den Menschen, die Führungspositionen innehaben? Solche „Studien“ gibt es natürlich auch zuhauf: Man befragt Führungskräfte, die besonders erfolgreich (und hier meist in der Tat wirtschaftlich erfolgreich) sind und erklärt dann, was die Welt von ihnen lernen kann. Oder es gibt Mitarbeiterbefragungen, die darauf abzielen, zu erfahren, welches Verhalten bei Mitarbeitenden Höchstleistungen oder Wohlbefinden (oder beides) erzeugt. Mit stets sehr ähnlichen Ergebnissen: partizipativ, fordernd, fördernd, empathisch, authentisch, visionär, begeisternd, unterstützend, delegierend, wertschätzend usw.

Alles bekannt? Ja, wenn das alles bekannt und ausreichend „untersucht“ ist – warum werden dann die gleichen Betrachtungen immer wieder aufs Neue angestellt? Und warum gibt es dieses Phänomen nicht bei anderen „Berufsgruppen“, also z.B. die 100ste Studie zu den Themen „Was macht einen erfolgreichen Arzt aus? Was einen erfolgreichen Automechaniker? Einen erfolgreichen Wissenschaftler usw.?“

Meine Hypothese lautet: Es ergibt keinen Sinn, nach den Erfolgsmerkmalen von Führung zu suchen, weil das Konstrukt „Führung“ nicht viel taugt. Es dient lediglich zur Rechtfertigung, dass man Menschen in Positionen hievt, auf denen sie anderen Vorschriften machen, Macht über sie ausüben, mehr Einfluss haben, mehr Einkommen erzielen können. Polemisch? Und ob ...

Was gehört eigentlich zu „Führung“?

Bevor Sie jetzt protestieren und erwidern möchten, dass es natürlich so etwas wie Führung gibt, weil Sie diese tagtäglich selbst erleben oder sogar selbst ausüben, lassen Sie uns mal einen Blick auf das werfen, was diejenigen tatsächlich tun, die sich Führungskraft nennen. Die folgende Liste ist nicht vollständig. Los geht's:

Sie treffen Entscheidungen. Sie sitzen Besprechungen vor und haben den größten Gesprächsanteil. Sie vertreten Teams, Abteilungen, Be-

reiche, Unternehmen, Organisationen nach außen. Sie entwickeln Strategien und hieraus Maßnahmen, die andere umsetzen. Sie präsentieren Ergebnisse, die andere erzielt haben. Sie vermitteln bei Konflikten und lösen diese bei Bedarf mithilfe einer Entscheidung. Sie kontrollieren die Ergebnisse der Mitarbeitenden und geben ihnen eine Rückmeldung über ihre Leistung und ihr Verhalten. Sie urteilen über Menschen und legen fest, was diese in Zukunft tun dürfen. Und wie viel Geld diese dafür bekommen. Sie entscheiden, wer einen Job bekommt und wer ihn verliert. Wer befördert wird und wer nicht. Sie sitzen mit ihresgleichen in Meetings zusammen, erhalten dort exklusive Informationen und entscheiden, welche sie in welcher Form an ihre Mitarbeitenden weitergeben. Wenn Mitarbeitende Probleme haben, stehen ihre Türen offen für ein Coaching-Gespräch. Und vermutlich vieles mehr. Außerdem übernehmen sie noch jede Menge fachlicher Aufgaben – zumindest je tiefer sie in der Hierarchie angesiedelt sind.

Da stellt sich die Frage, wie man all das in einer Definition von „Führung“ unterbringen will. Die gängigste Version, die ich kenne, lautet: „Führung ist die bewusste und zielbezogene Einflussnahme auf Menschen.“ (Friedemann W. Nerdinger, Arbeits- und Organisationspsychologie, Springer 2014). Damit konnte ich noch nie was anfangen: Was ist dann Lehren? Was ist Erziehen? Was ist Werbung? Was ist Politik? Was ist Training? Vermutlich auch alles Führung, aber es gibt Unterschiede, oder? Da gefällt mir diese „Definition“ schon besser: „Als Führung wird das bezeichnet, was Führungskräfte tun.“^[1]

Ich konkretisiere mal die Hypothese und behaupte: Wir benötigen dieses Konstrukt „Führung“ gar nicht. Wir können all die Aufgaben, die oben aufgeführt sind, ziemlich genau beschreiben, und in der Regel können wir auch sehr genau sagen, wie man diese Aufgaben erfolgreich bewältigt. Warum müssen wir all das unter einem begrifflichen Dach versammeln? Nur aus einem Grund: Weil es nun mal Führungskräfte gibt, und die müssen schließlich ihre Daseinsberechtigung haben. Ganz drastisch ausgedrückt: Man braucht Entscheider, Vermittler, Mentoren, Strategen, Feedback-Geber, Coachs, Fachleute ... – aber braucht man Führungskräfte? Menschen, die all diese oben genannten Aufgaben auf sich vereinen sollen und müssen? Ich glaube nicht, und darum geht es in diesem Buch.

^[1] Alle Quellenangaben finden Sie ab S. 133.



Was bedeutet das für Sie als Führungskraft?

„Na prima“, werden Sie sagen, „ich bin nun aber Führungskraft. Und in meiner Organisation gibt es jede Menge dieser Positionen. Soll ich jetzt darauf verzichten? Selbst wenn ich das täte, dann würde ein anderer sie übernehmen. Oder muss ich kündigen und eine Unternehmung suchen, die bereits ohne Führungskräfte auskommt?“

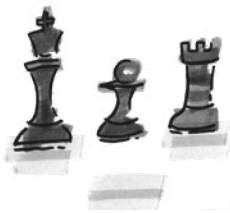
Keines von beidem, solange Sie sich in der Organisation wohlfühlen, Kollegen und Mitarbeitende mögen und schätzen und auch Ihren Job gerne ausüben. Denn das Paradoxe ist: Als Führungskraft haben Sie viel eher die Möglichkeit, Führungspositionen abzuschaffen als andere, die sich nicht in dieser Position befinden. Die Frage ist also: Wollen Sie einen Teil oder sogar alle der sogenannten Führungsaufgaben loswerden und nur noch die Dinge tun, die Ihnen wirklich am Herzen liegen? Wenn Sie diese Frage mit Ja beantworten, lohnt sich die weitere Lektüre. Ich zeige Ihnen Schritt für Schritt, wie Sie dort hingelangen.

Am Ende eines jeden Kapitels wird Ihnen diese Frage wieder begegnen: Was bedeutet das für Sie als Führungskraft? Dort finden Sie konkrete Handlungsempfehlungen, die sich aus den jeweiligen Kapiteln ergeben.

Für die Lektüre des Buches bedeutet das: Sie können alle Kapitel jeweils unabhängig voneinander lesen und Dinge anschließend umsetzen. Empfehlen möchte ich allerdings, sich vorab mit den Kapiteln 1 und 2 auseinanderzusetzen, weil es darin um zwei grundsätzliche Fragen geht: Möchten Sie „Karriere“ machen? Und welches Menschenbild haben Sie? Alles Weitere hängt von der Beantwortung dieser beiden Fragen ab.

Viel Freude bei der Lektüre!

10 Wer entscheidet über die Strategie, wenn es keine Führungskräfte gibt?



Wer trifft strategische Entscheidungen im Unternehmen? Ich halte mich an dieser Stelle mal nicht mit grundsätzlichen theoretischen Überlegungen darüber auf, was eigentlich genau zur Unternehmensstrategie gehört, wo die Unterschiede zwischen Zweck, Vision, Mission und Strategie eines Unternehmens liegen. Mit „strategischen“ Entscheidungen meine ich hier solche, die einen gravierenden Einfluss auf den weiteren Werdegang der Organisation haben. Also zum Beispiel Entscheidungen über den Eintritt in neue Märkte, über die Aufgabe bestimmter Produkte, den Wechsel zu neuen Lieferanten, die Investition in neue Produktionsstätten, den Erwerb eines anderen Unternehmens, den Verkauf von Unternehmensanteilen, die Umstrukturierung ganzer Bereiche usw.

Anders ausgedrückt: Es gibt Entscheidungen, die mit einem größeren Risiko verbunden sind. Bei denen auch klar ist, dass mit ihnen erhebliche Veränderungen einhergehen, wovon wiederum viele Mitarbeitende, Kunden, Lieferanten und andere Stakeholder betroffen sind. Solche Entscheidungen werden üblicherweise im Top-Management getroffen. Wer könnte also dafür zuständig sein, wenn es eben keine Führungskräfte gibt? Die Mitarbeitenden selbst? Sicher schwierig, keine Frage. Wie sollte das aussehen? Soll man jede weitreichende Entscheidung in Vollversammlungen absegnen lassen? Über sie in einer Art „Mitarbeiterbefragung“ abstimmen lassen? Was könnte dabei herauskommen, wenn klar ist, dass die Mitarbeitenden selbst davon betroffen sein werden, im Extremfall zum Beispiel durch Lohnkürzungen oder gar Kündigungen?

Im Grunde ist es doch so: Die Inhaber bzw. Eigentümer von Unternehmen delegieren solche Entscheidungen an eigens dafür engagierte Manager, die dafür entsprechend honoriert werden und bei Entscheidungen, die sich im Nachhinein als falsch herausstellen, die Prügel einstecken müssen. Aber sie entscheiden schon heute nicht völlig autonom. Bei Unternehmen, die einen Betriebsrat haben, werden die Mit-

arbeitervertretungen einbezogen. Diese sitzen in Aktienunternehmen auch mit eigenen Vertretern im Aufsichtsrat. Der Gedanke, dass die Mitarbeitenden bei solchen Entscheidungen eingebunden werden, ist also alles andere als neu.

Würde man also in einer Organisation auf die Funktion „Führungskraft“ verzichten, müsste man entsprechende Gremien schaffen und Entscheidungsverfahren einführen, die die Einbindung der Mitarbeitenden gewährleisten. Das kann in jedem Unternehmen unterschiedlich ausfallen. Beispiele für Unternehmen, in denen die Mitarbeitenden einem Lohnverzicht zustimmten, weil sie wussten, dass sie in besseren Zeiten profitieren werden, gibt es genug. Das aber setzt voraus, dass Mitarbeitende erstens willens sind, sich mit solchen Fragestellungen zu beschäftigen und zweitens über das notwendige Wissen und die entsprechenden Informationen verfügen.

**Gremien
einrichten**

Ich verstehe, dass Sie extrem skeptisch sind, ob es, gerade wenn eine Organisation wächst, gelingen kann, strategische Entscheidungen an andere Gruppen als an ein von oben eingesetztes Managementteam zu delegieren. Niemand sagt, dass das einfach ist. Vermutlich werden auf dem Weg dahin so manche Experimente scheitern.

Hier gilt es, ebenso wie bei der Einstellung und Kündigung von Mitarbeitenden, einen Weg zu finden, diejenigen an Entscheidungen zu beteiligen, die hierfür besonders geeignet sind, und ihnen die Informationen zu geben, die sie hierfür benötigen. Mehr noch: Es gibt Unternehmen, die ihren Mitarbeitenden Schulungen zu den relevanten Themen anbieten. Soll heißen: Um zum Beispiel wirtschaftliche Kennzahlen zu verstehen, benötigen die Menschen grundlegendes betriebswirtschaftliches Wissen. So wie Mitarbeitende Sprachkurse besuchen, wenn sie mit internationalen Kunden oder Lieferanten verhandeln müssen, oder technische Schulungen absolvieren, wenn neue Maschinen oder Programme in Betrieb genommen werden, so sollten sie eben auch Wissen erwerben, um strategische Überlegungen zu verstehen und dabei mitzureden.

**Mitarbeitende
in Betriebswirtschaft
schulen**

Nehmen wir mal ein kleines Unternehmen, das sich auf die Fahnen geschrieben hat, Mitarbeitende an solchen Entscheidungen zu beteiligen – ein Unternehmen, das in einer Branche aktiv ist, in der ansonsten kaum jemand auf eine solch seltsame Idee kommt, nämlich in der Reinigungsindustrie. Die Rede ist von Klara Grün^[9], eine Berliner Firma, die von zwei Frauen gegründet wurde, die sich vorgenommen haben, fair zu ihren Mitarbeitenden zu sein.

**Beispiel
Klara Grün**

Bei solchen Aussagen stutze ich immer, weil mir der Gedanke kommt: Muss man das tatsächlich ausdrücklich erwähnen? Ist das nicht die Basis für jede Art von Unternehmung? Offenbar nicht, schon gar nicht in dieser Branche, in der vermutlich viele Menschen weit unter Mindestlohn tätig sind und beliebig austauschbar erscheinen. Hier wird offenbar alles über den Preis geregelt, was auch zunächst nachvollziehbar erscheint – Putzen ist gleich Putzen. Oder doch nicht? Die beiden Gründerinnen haben wohl eine Nische entdeckt, weil es ihnen gelingt, ihren Kunden zu vermitteln, dass es auch Qualitätsunterschiede gibt und Reinigen eben doch nicht gleich Reinigen ist. Tatsächlich können sie ganz andere Preise erzielen, entsprechend auch andere Löhne zahlen.

Diese beiden Unternehmerinnen haben auch den Anspruch, ihre Mitarbeitenden an strategischen Entscheidungen teilhaben zu lassen. Einmal im Monat versammeln sich alle in der Zentrale und sprechen über Probleme und die Entwicklung der Firma. Die Erfahrung der Gründerinnen: Nicht alle sind am zweiten Thema interessiert, aber nicht alle bedeutet, dass selbst in einer Branche, in der man ein solches Interesse erst mal gar nicht vermutet, es dennoch Personen gibt, die mitreden und mitdenken möchten. Wenn das hier möglich ist: Wie viel Engagement hätte man wohl in Unternehmen, in denen es um das Bildungsniveau der Mitarbeitenden ganz anders bestellt ist?

Mitarbeitenden die Beteiligung zutrauen

Damit bin ich wieder beim Menschenbild. Voraussetzung für die Beteiligung an strategischen Entscheidungen ist nicht, dass Mitarbeitende aus sich heraus motiviert sind, mitzureden, sondern dass man ihnen dies zutraut. Noch einmal nachzulesen in Kapitel 2 über Menschenbilder. Und ja: Es wird, selbst wenn das Menschenbild noch so optimistisch ist, Mitarbeitende geben, die sich heraushalten und kein Interesse zeigen. Aber das ist ihre eigene Entscheidung und aus meiner Sicht kein Argument gegen eine solche Beteiligung.

Wenn ich solche Überlegungen kommuniziere, bekomme ich regelmäßig den Einwand: Das scheitert spätestens dann, wenn es ums Geld geht. Wenn zum Beispiel die Frage des Gehalts im Raum steht, muss jemand die Verantwortung übernehmen, das kann man nicht den Mitarbeitenden bzw. den Teams selbst überlassen. Das ist Thema des nächsten Kapitels.

Was bedeutet das für Sie als Führungskraft?

Die meisten von Ihnen werden nicht im Top-Management angesiedelt sein, also auch nicht gefragt werden, ob Ihre Organisation solche weitreichende Entscheidungen an die Mitarbeitenden delegieren sollte. Sie werden vermutlich eher eine Abteilung oder ein Team führen, und dort geht es darum, die strategischen Entscheidungen, die weiter oben getroffen werden, umzusetzen.

Aber umsetzen ist nicht gleich umsetzen. Um Ihre Mitarbeitenden einzubinden, benötigen Sie natürlich Informationen über die Hintergründe von strategischen Entscheidungen. Nehmen wir mal den schwierigsten Fall von Personalabbau. Angenommen, ein solcher wurde beschlossen, und auch Ihre Belegschaft ist davon betroffen. Mal weiter angenommen, Sie persönlich haben überhaupt einen Einfluss darauf, welche Mitarbeitenden es erwischt. Dann hätten Sie durchaus die Möglichkeit, Ihr Team einzubinden.

Sicher, dazu gehört eine Menge Mut. Es bedeutet, Sie müssten nicht nur die Entscheidung gegenüber Ihrem Team vertreten, sondern auch so viele Informationen wie nur möglich über den Hintergrund und die Konsequenzen weitergeben. Eine derartige Transparenz ist eher selten, allein das wäre schon ein wichtiger Schritt auf dem Weg zur Beteiligung.

Und dann? Können Sie sich vorstellen, die Frage in den Raum zu stellen, wie man als Team mit der Situation umzugehen gedenkt? Tatsächlich gibt es ein Beispiel dafür, dass eine Geschäftsleitung den Mitarbeitenden die Möglichkeit einräumte, sich um noch verbleibenden Stellen zu bewerben und dann den Teams die Entscheidung überließ, wer sie bekommen sollte. Was dazu führte, dass es einige alternative Ideen gab wie Teilzeillösungen und unbezahlten Urlaub. Hierdurch gelang es, etliche Stellen zu retten.^[10]

Das mag hart klingen, aber was wäre passiert, wenn die Entscheidung allein bei den höheren Managementebenen gelegen hätte? Vermutlich wären keine Stellen gerettet worden. Ob es dann andere „erwischt“ hätte, weiß ich nicht, aber die Einbindung der Betroffenen dürfte die Nachvollziehbarkeit der Entscheidungen und damit die Akzeptanz deutlich erhöht haben.



**Machen Sie
erste Schritte
in Richtung
Beteiligung**

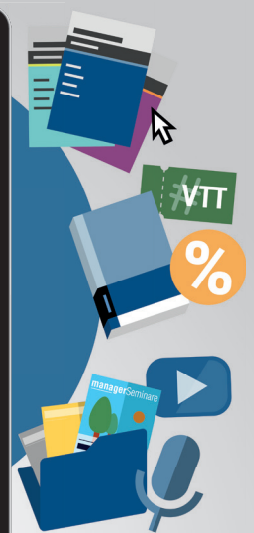
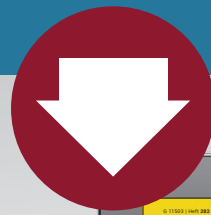
Ich hoffe für Sie, dass Sie es nicht mit einer solch einschneidenden strategischen Veränderung zu tun bekommen. Sie können das Verfahren „üben“, wenn es zum Beispiel um den Umzug in neue Räumlichkeiten geht und die Frage, wer welchen Platz bekommt. Oder bei der Umsetzung eines mobilen Arbeitskonzeptes, wer wie oft von zu Hause arbeiten darf. Oder bei der Ausgliederung von Unternehmensbereichen, wer in die neue Organisation wechselt usw. Allesamt Herausforderungen, die Führungskräfte häufig vor sehr einsame Entscheidungen stellen.

Hat Ihnen diese Leseprobe gefallen?

Mitglieder von **managerSeminare** erhalten **Sonderpreise** auf Bücher und digitale Medien der **Leadership Medien**

Alle Leadership Bücher ansehen

managerSeminare
einen Monat testen



Im Testmonat können Sie ...

- eine **ePaper-Ausgabe** managerSeminare (oder Printausgabe) testen.
- **12.000 digitale Archivinhalte des Magazins** testen, mit **Handout-Lizenz**: Inhalte in Teamsessions oder Seminaren einsetzen.
- freies Streaming der **Erklärfilme** testen (Einzelnutzer-Lizenz) – ohne Wasserzeichen und mit Recht zur Vorführung.
- **Sonderpreise** auf Leadership Medien und Tickets **nutzen**.

Alle Services finden Sie unter www.managerseminare.de/abo

Hier klicken und Mitgliedschaft
managerSeminare testen