

Getting success on the road.

WOELKNER CONSULTING 

Das Silvester-Syndrom

Manager sind Macher. Sie nehmen sich viel vor und ziehen das dann durch. Ach ja? Höre ich täglich anders, wenn Führungskräfte mir klagen: „Ich habe mir so viel vorgenommen. Aber wenn ich ehrlich bin, habe ich schon wieder so viel davon aus den Augen verloren ...“

Haben Ihre Mitarbeiter noch Respekt vor Ihnen?

Natürlich haben wir alle gute Gründe dafür, dass wir nicht alles durchziehen, was wir uns vornehmen. Der häufigste: „Ach, das Tagesgeschäft halt!“ Wer würde das nicht verstehen? Leider hilft Verständnis nicht weiter, weil es die eigenen Mitarbeiter nämlich nicht die Bohne aufbringen. Im Gegenteil. Die sagen sich, sobald der Boss mit einem neuen Vorhaben kommt: „Wart mal ab. Das sitzen wir erst mal aus. Das vergisst der Alte sicher wieder wie beim letzten Mal.“ Merke: Wer Vorhaben aus den Augen verliert, sabotiert unfreiwillig aber nachhaltig seine eigene Glaubwürdigkeit und Wirksamkeit als Führungskraft. Er produziert damit unabsichtlich das, was er selber beklagt: passive, lustlose Mitarbeiter, die sogar dringlichste Initiativen erst mal aussitzen. Und das absolut rational: Der Vorgesetzte hat's ja auch beim letzten Mal aus den Augen verloren! Wie wehren sich Führungskräfte gegen diese Selbstsabotage der eigenen Glaubwürdigkeit?

Holzweg 1: Dringlichkeitssitzung

„Meine Güte, was in letzter Zeit alles liegen blieb! Frau Meier, berufen Sie eine Dringlichkeitssitzung ein und setzen Sie alles auf die Agenda, was wir aufarbeiten müssen!“ Das tut Frau Meier prompt, die Sitzung kommt, zwei Dutzend liegengebliebene Vorhaben werden mit dem Etikett „Superkatastrophenbrand-eilig!!!“ versehen und - nichts passiert. Weil der Laden unter dem Overload zusammenbricht. Die Mitarbeiter rebellieren offen oder tauchen ab. Die Glaubwürdigkeit des Vorgesetzten lässt sich nicht mal mehr mit der Lupe ausmachen ...

Holzweg 2: Ich bin Gott!

„Warum muss ich das den Leuten erst hundertmal sagen? Denen muss doch klar sein, dass gemacht werden muss, was ich sage!“ Dahinter steht die beliebte, aber irriige Annahme: Gesagt, getan. Das ist Unfug. Vom einmal Ansa-gen passiert gar nichts, nirgendwo, bei niemandem. Ich weiß, es ist entnervend bis empörend, dass die eigenen Mitarbeiter nicht aufs Wort gehorchen. Aber, hey!, so ist das nun mal. Das ist die Realität. Wir können uns dieser Realität stellen oder wie die Kleinkinder jammern: „Aber warum hören die denn

Getting success on the road.

nicht auf mich, wenn ich was sage!"

Holzweg 3: Mission

„Die müssen doch sehen, wie wichtig das für uns ist!“ Moment mal. Was wollen Sie? Wollen Sie, dass „die doch sehen, wie wichtig das ist“? Oder wollen Sie, dass die das machen? Sehen oder machen? Was ist Ihnen wichtiger? Missionare werden dafür bezahlt, dass sie andere dazu bringen, etwas einzusehen. Manager dagegen werden dafür bezahlt, dass sie andere dazu bringen, etwas zu machen. Und das erreicht man anders. Nämlich in vier Schritten.

1) Reduce to the Max!

Wenn mich Führungskräfte fragen, welche Realisierungschancen ihre neueste Change-Agenda (aus mehreren Vorhaben) hat, sage ich grundsätzlich: „Null“. Ich lag (leider) noch nie daneben. Denn das 1. thermodynamische Grundgesetz des Change Managements lautet, streng wissenschaftlich formuliert: „Schieß immer nur auf eine Scheibe!“ Oder wie ein leicht zynischer CEO mal sagte: „Halt deinem Esel immer nur eine Mohrrübe vor!“ Oder im Volksmund: Weniger ist mehr. Je weniger Sie ändern wollen, desto eher ändert sich das auch. Und jetzt zum Mitsagen: Immer nur ein einziges Vorhaben anpacken! Dann das nächste. Und so weiter. Multitasking beim Change Management ist Obermist. „Ich sage euch jetzt mal, was sich alles ändern muss. Also, erstens ... „ Schon falsch, schon daneben, ungenügend, setzen. Wenn ich sowas schon höre, schlage ich die Hände überm Kopf zusammen. Die Manager bei mir im Coaching übrigens auch. Einer sagte mal treffend: „Wenn mein Chef mir fünf Projekte auf den Tisch haut, schalte ich doch auch erst mal ab. Warum sollte das bei meinen eigenen Mitarbeitern anders sein?“ Gute Frage. Rhetorische Frage. Beantwortet sich von selber. Reduce to the Max!

2) Auf Biegen und Brechen!

Das eine Vorhaben, das Sie sich ausgesucht haben, das sollten Sie dann aber auch auf Biegen und Brechen durchziehen, „und wenn es das Letzte ist, was ich in diesem Leben mache!“, wie ein Manager von der Sorte der besonders durchsetzungsstarken Macher mal sagte. Trivial? Leider nein. Repräsentatives Beispiel: Der Vertriebsleiter eines Instrumentenbauers weist sein Marktbearbeitungsteam an, ein neues Marktsegment zu erschließen. Nach drei hochwichtigen Meetings kommen ihm immer wieder Termine dazwischen. Das Projekt endet wie das Hornberger Schießen (es verläuft im Sande). Okay, könnte man sagen, es klappt nicht immer alles, was man sich vornimmt. Vorsicht! So unklug darf man eigentlich nicht daherreden, wenn man einen Führungsjob hat.

Getting success on the road.

Denn hinter dem Rücken des Vertriebsleiters witzeln seine Leutnants: „Das war wohl wieder ein Projekt der Marke ‚Einmal proklamiert, niemals realisiert!‘“ Wieder verliert der Vorgesetzte ein Stückchen Respekt seiner Mitarbeiter. Beim nächsten Mal arbeiten sie noch widerwilliger mit, weil sie wissen: Unser Vorgesetzter wird sowieso wieder wie beim letzten Mal mittendrin von anderen Dingen abgelenkt und verliert die Richtung. Also lassen wir's langsam angehen. Ganz anders macht es der Innendienstleiter desselben Unternehmens. Nachdem er zweimal bei Teammeetings verhindert war, sagt er zu seinen verdatterten Mitarbeitern: „Aha, wenn ich das recht sehe, ging es in meiner Abwesenheit nicht voran? Richtig? Woher nehmen Sie eigentlich die abmahnungswürdige Unverfrorenheit, anzunehmen, dass ich unser gemeinsames Vorhaben vergessen haben könnte, bloß weil ich zweimal verhindert war? Sie werden bitte in den nächsten zwei Wochen das nachholen, was Sie in den letzten sechs Wochen versäumt haben. Einverstanden? Gut.“ Ist zwar ein rauher Ton, doch danach ist jedem die Message klar: Weiterarbeiten, auch wenn der Chef weguckt!

3) Kontrolle delegieren!

Wir wissen: Nur was kontrolliert wird, wird gemacht. Wenn Mama das nicht kontrolliert, räumt Mäxchen nie sein Zimmer auf. Sie haben aber nicht die Zeit, Ihren Mitarbeitern ständig über die Schulter zu schauen? Wie kommen Sie auf die Idee, dass Sie das machen müssten? Kontrolle (im Sinne von Steuerung) ist delegierbar. Binden Sie die Leute so ein, dass sie sich selber kontrollieren, das heißt eigenständig über den Status ihrer Arbeitspakete berichten, an festgelegten Terminen. Das wird zwar in der Praxis oft so gemacht, doch nur bis zur ersten Störung. Wenn zum Beispiel der Chef zum vereinbarten Berichtstermin keine Zeit hat, weil ihm sein eigener Chef einen Termin dazwischengeknallt hat, denkt der Mitarbeiter natürlich prompt: „Aha, ist ihm nicht wirklich wichtig. Auf die lange Bank damit!“ Beugen Sie diesem Fehlschluss vor. Wie eine Produktionsleiterin eines Kosmetikherstellers es macht, wenn sie zu ihren Mitarbeitern sagt: „Wenn ich mal einen unserer Steuerungstermine absage, was durchaus vorkommen kann, dann warten Sie bloß nicht, bis ich mich mit einem neuen Termin bei Ihnen melde. Termine sind Holschuld! Gehen Sie in mein Sekretariat und lassen Sie sich einen neuen Termin geben! Das ist Ihre Aufgabe, nicht meine!“ Zur Not gibt es auch noch schriftliche Status-Reports.

4) Seien Sie Manager und Mitarbeiter!

Zugegeben, der schwierigste Teil der Übung (aber wenn es einfach wäre, könnte ja jeder Führungskraft werden!). Ich stelle immer wieder fest, dass Manager nicht in die Mitarbeiterrolle wechseln können. Nehmen wir an, ein Manager hat sich ein einziges (s. 1) Veränderungsprojekt vorgenommen, das er auf Biegen und Brechen auch durchsetzen will (s. 2). Nicht alles davon kann

Getting success on the road.

WOELKNER CONSULTING 

er delegieren. Einige Punkte muss er selber dafür abarbeiten. Er hat eine To-do-Liste. Diese hat er in der Rolle der Führungskraft quasi sich selbst für die Rolle des Mitarbeiters aufgegeben. Wenn er die Punkte auf der Liste abarbeitet, ist er sozusagen sein eigener Mitarbeiter. Doch nicht lange. Kaum hat er drei Punkte abgearbeitet, fällt ihm ein, was man bei den restlichen Punkten noch viel besser, grandioser, effektiver, effizienter, anders, publikumswirksamer, synergetischer machen könnte. Sofort rennt er seinen neuen Ideen hinterher - die Liste bleibt erst mal liegen. Seine Mitarbeiter sehen das natürlich und schließen messerscharf: „Wenn der Boss seine Liste nicht abarbeitet, wäre ich ja schön blöd, wenn ich meine erledigen würde! Gleiches Recht für alle!“ Was ist das? Die verdammte Vorbildfunktion. Mitarbeiter machen nicht, was Sie sagen, sondern was Sie machen. Sicher, es gehört viel Disziplin dazu, als Vorgesetzter sein eigener Mitarbeiter zu sein. Doch ein Abteilungsleiter drückte das im Coaching mal sehr schön aus: „Wenn ich merke, ich vernachlässige meine To-do-Liste, sage ich mir: Bist du gerade Chef oder Mitarbeiter? Entscheide dich mal! Wenn du Mitarbeiter bist, dann zieh die Liste durch und halt's Maul! Oder mach's Maul auf und sag dir als Chef, dass du was geändert haben möchtest an der Liste. Aber entscheide dich mal!“ Schön formuliert. „Aber man kann sich doch nicht sklavisch an eine Liste halten“, höre ich als Einwand hierauf häufig. „Die Dinge ändern sich doch auch. Man muss doch flexibel sein!“ Wer verbietet Ihnen das denn? Es geht nicht darum, dass Sie unflexibel sein sollen. Es geht darum: Wenn Sie eine To-do-Liste haben, dann ziehen Sie diese auch durch. Oder ändern Sie sie ab. Beides geht. Was nicht geht: Die Liste einfach ignorieren und neue Ideen spinnen. Das mögen Sie vielleicht. Doch das machen Ihre Mitarbeiter nicht mit. Es geht nicht um Starrheit, es geht um Klarheit.

Getting success on the road.

WOELKNER CONSULTING 

Keine triviale Fähigkeit

Was Sie sich eben zu Gemüte führten, ist keine triviale Tugend, sondern das Erfolgsgeheimnis schlechthin: Wenn wir wollen, dass sich etwas ändert, dann müssen wir in erster Linie etwas ganz Abwegiges ändern: uns. Oder wie schon Teddy Roosevelt sagte: „Nothing changes, ‚till it changes in me.“ Wir dürfen nicht länger über passive Mitarbeiter oder die operative Hektik jammern. Wir sollten viel eher unsere eigene Durchsetzungsfähigkeit stärken. Wir sollten uns auf eine einzige Sache konzentrieren (anstatt uns zu verzetteln), diese eine Sache aber mit vollem Einsatz verfolgen (Whatever it takes!, sagen die Amis), den Prozess weitgehend sich selbst steuern lassen und den Mitarbeiter, den Malocher, den Macher in uns aktivieren (können). Das sind die Talente, über die Menschen verfügen, von denen wir sagen, sie seien Macher, Go-Getter, Achiever, Leistungsträger, umsetzungs-, durchsetzungsstark. Setzen Sie sich durch! Sie wissen jetzt, wie's geht.

Ihr Matthias Wölkner

Ahornweg 14 | 71155 Altdorf
Telefon: +49 7031 233063
E-Mail: mail@woelkner.de
Internet: www.woelkner.de

Geschäftsführer: Matthias Wölkner
Registergericht: Amtsgericht Stuttgart
Registernummer: HRB 246215