

## 9

# Wie siehst *du* das? – So stellen Sie Ihr Ego zurück

»Wir verfehlen unser Ziel, neue Kunden anzusprechen!« – der Media-Planer ist unzufrieden. Unzufrieden sind auch die anderen Teilnehmer des Meetings. Dass die neue Anzeigenkampagne nicht funktioniert wie geplant, darin sind sich alle einig. Die aktuellen Zahlen, die das Marketingteam auf den Tisch bekommen hat, sehen schlecht aus.

Aber der Abteilungsleiter hat dieses Meeting nicht einberufen, um gemeinschaftlich zu lamentieren, sondern um Lösungen zu finden und Maßnahmen zu diskutieren: Was muss geändert werden?

Ein Mitarbeiter holt Luft und beugt sich nach vorne. Offensichtlich will er etwas dazu sagen. Doch der Chef ist wieder einmal schneller: »Naja, eine solche Kampagne muss eben erst anlaufen. Aber ich bin mir sicher, wir müssen viel stärker auf die überregionalen Medien setzen als bisher. Wie sieht es denn mit den Frauenzeitschriften aus? In welchen Magazinen sind wir bislang vertreten?«

Der Mitarbeiter lehnt sich wieder zurück. Aber heute kommt ihm ein Kollege zu Hilfe: »Chef, ich kann gleich gerne was zu unseren Anzeigen in den Frauenzeitschriften sagen«, sagt der Media-Planer, »aber Herr Steffen wollte gerade etwas dazu sagen ...«

»Ach so?« Der Chef hebt die Augenbrauen und ist sichtlich überrascht. »Na gut. Ja, Herr Steffen?«

Steffen strafft sich und versucht die Tatsache, dass er der Jüngste im Raum ist, durch eine feste Stimme auszugleichen: »Gut, also, meiner Meinung nach ... also ich frage mich auch, was uns die Anzeigen denn bringen. Selbst wenn unser Etat für alle Magazine ausreichen würde, auch für die überregionalen und die Frauentitel, wäre es möglich, dass wir gerade diejenigen Neukunden, die für uns am interessantesten sind, damit kaum erreichen. Ich möchte zu bedenken geben: Wie groß ist die Wirkung von Anzeigen in Printmedien bei jungen Menschen, unseren zukünftigen Kunden, überhaupt noch?«

»Hmm, da ist was dran«, stimmt ihm der Media-Planer zu. »Ich meine, wir arbeiten mit Anzeigen, weil wir das so gelernt haben. Wir haben das immer so gemacht. Alle machen das so. Aber es könnte künftig der falsche Weg sein, was sich jetzt schon andeutet. Die Wirkung nimmt ab, insbesondere bei gut gebildeten, jungen Milieus. Und die wollten wir eigentlich gewinnen.«

»Du sagst es!«, mischt sich ein anderer Kollege ein. »Warum versuchen wir eigentlich nicht, unsere Firma stärker in den redaktionellen Teil der Medien zu bringen? – Mineralwasser als kalorienfreie und gesunde Erfrischung, gerade jetzt im Sommer! Oder ein Besuch hier im Brunnen; wir laden Schulklassen vor den Ferien ein.«

»Oh, gut. Workshops im Analyse-Labor für die Oberschüler, für den Chemie-Leistungskurs zum Beispiel. Das wäre eine Story für Redaktionen!«

»Und Etiketten-Design für Schüler oder Grafikstudenten. Verbunden mit einem Wettbewerb für den besten Entwurf. Das könnte man doch auch überregional aufziehen.«

»Der Schülerwettbewerb ist eine coole Idee. Zumindest bei unserer großen Tageszeitung habe ich noch was gut ...«

Jetzt sprudeln die Ideen mindestens so flott wie die Wasser der Classic-Linie.

## **Die Ego-Falle**

Wer möchte, dass sein Team eine eigene Meinung hat, muss ihr auch den Raum dafür geben. Die Versuchung, als Chef die Lösungssuche im Meeting anzuführen, ist groß, und für den Moment fühlt es sich auch gut und stimmig an, als Chef zu zeigen, dass man es am besten kann. Aber Chefs, die so agieren, bezahlen auf lange Sicht einen hohen Preis dafür. Sie verzichten damit nicht nur auf wertvolle Beiträge ihres Teams, sondern sie sorgen damit auch systematisch für die eigene Überlastung.

Dass ein Team alleine schon durch die Anzahl der Köpfe mehr Leistungs- und Innovationspotenzial als der Chef alleine hat, ist logisch. Doch wieviele Chefs schöpfen dieses Potenzial im Führungsalltag aus? Wie gut schöpfen *Sie* dieses Potenzial aus?

Wie oft haben Sie Ihre Mitarbeiter *nicht* nach ihrer Meinung gefragt, weil Sie schon Ihre eigene hatten? Wie oft haben Sie Nachschichten einlegen müssen, weil Sie bestimmte Aufgaben *nicht* an Ihre Mannschaft delegiert haben? Wie oft haben Sie schon im Urlaub gearbeitet, weil Sie es Ihrem Team *nicht* zugetraut haben, den Laden auch zwei Wochen ohne Sie zu schmeißen? Und wie oft haben Sie Schlüsselprojekte zur Chefsache gemacht, weil die Arbeit so komplex war, dass unbedingt der beste Mann ran musste?

Sie mögen Befriedigung daraus ziehen, dass *Sie* den wichtigen Kunden erstklassig betreut haben, dass *Sie* die tolle Idee hatten, wie man den Prozess deutlich vorantreiben kann und dass *Sie* das kipfelnde Projekt aus der Not gerettet haben. Doch auf lange Sicht bewirkt Ihr wiederholter Eingriff ins operative Geschäft, dass Ihr Team stagniert: Ideen werden nicht vorgetragen, Initiativen entfalten sich nicht, und die Mitarbeiter gewöhnen sich daran, dass es am Ende der Chef ohnehin immer richtet. In solchen Teams besteht für den einzelnen Mitarbeiter kein Anlass, künftig mehr Verantwortung zu übernehmen. Wer aber nicht mehr Verantwortung übernimmt, wer nicht initiativ wird und wer nicht einübt, Ideengeber zu sein, wer also keine Veranlassung hat, seine Komfort-Zone zu verlassen, der kann nicht wachsen und schöpft sein Potenzial nicht aus. Im Klartext: Chefs, die ihren Mitarbeitern die Bühne nicht überlassen, weil sie am liebsten selbst darauf stehen, verhindern, dass ihr Team stärker wird.

Sie als Führungskraft sind überlastet und haben das Gefühl, dass Ihr Team zu schwach ist, als dass Sie aufhören könnten, operativ mitzuarbeiten. Sie haben recht, Ihre Leute bleiben hinter ihren Möglichkeiten zurück. Und sie werden auch in Zukunft weniger leisten, als sie könnten. Einen Grund dafür gibt es: Sie.

Oder anders gesagt: Wenn Sie es schaffen würden, Ihr Ego ein klein wenig mehr zurückzustellen, dann würden Ihre Mitarbeiter den so frei werdenden Raum nutzen, indem sie wachsen, lernen,

leisten. Und sukzessiv würden Sie im täglichen operativen Geschäft nicht mehr als Macher und Umsetzer gebraucht, sondern als das, was Sie eigentlich sein sollten: als Führungskraft.

Dass Führungskräfte dazu verleitet werden, ihre fachliche Kompetenz immer wieder unter Beweis zu stellen, ist aber kein Wunder. Es ist einfach nur menschlich. Und: reine Gewohnheit. Denn kaum ein Chef ist als Chef auf die Welt gekommen. Die allermeisten sind die Karriereleiter hochgeklettert. Bei jeder neuen Stufe haben sie sich durchgesetzt, weil sie besser waren als alle anderen Kandidaten, die auf den gleichen Posten hofften. Analysen in kürzester Zeit und trotzdem in bester Qualität, Berichte, die mit genau den nötigen Daten untermauert sind, aussagekräftige Präsentationen, kluge Wortmeldungen, überdurchschnittliche Ergebnisse: Höchstleistungen im Operativen haben aus Mitarbeitern Führungskräfte gemacht. Der Stolz auf diese Leistung streichelt das Ego und macht sie selbstbewusst und stark. Doch was passiert, wenn mit der Führungsverantwortung das Operative und damit diese Erfolgserlebnisse als Fachmann oder Fachfrau wegfallen? Wenn Sie nicht mehr selbst Hand anlegen sollen – obwohl Sie es doch so gut drauf haben –, was dann? Wie sollen Sie Ihrem Ego denn sonst Futter geben?

## Der Kontrollfreak

Den Laptop in den Schrank legen, die Bürotür hinter sich schließen und darauf vertrauen, dass die Mitarbeiter schon alles schaffen werden. Ohne Arbeit im Gepäck in den Urlaub gehen – das schafft nicht jede Führungskraft. Im Gegenteil: Für viele Chefs bleibt richtiges Abschalten und Entspannen ein unerfüllter Wunsch.

Warum? Sie halten fest, wo sie können und wollen auf Kuba, in Namibia, Vietnam und Italien alles genauso kontrollieren wie daheim in der Firma. Dieses Festhalten und Kontrollieren-wollen ist ein Verhaltensmuster. Das tritt nicht nur in der Urlaubszeit auf, sondern an jedem einzelnen Arbeitstag. Denn wer im Urlaub nicht abschalten kann, der kann auch im Führungsalltag nicht loslassen.

Viele Chefs sind es gewohnt, über alles informiert zu sein, überall mitzureden, alles zu kontrollieren, unter jede Kleinigkeit ihren Haken zu setzen und sich für jede kleine Entscheidung zuständig zu fühlen. Solche Chefs haben definitiv ein Problem mit diesem Verhaltensmuster.

Geht es Ihnen genauso? Zu verstehen, warum Sie festhalten, ist der erste Schritt zur Veränderung.

Der Wunsch, die Dinge im Griff zu haben, ist völlig verständlich – ein ganz normaler Impuls. Schließlich ist jeder Chef am Ende des Tages auch seinem eigenen Vorgesetzten Rechenschaft schuldig. Und sollte etwas schief laufen, liegt die Verantwortung bei einem selbst und nicht bei den Mitarbeitern. Die Absicht des Festhaltens und Kontrollieren-wollens ist also zunächst einmal positiv. Kontrollfreaks allerdings übertreiben es. Ihnen genügt es nicht, Einfluss auf den Lauf der Dinge zu haben, sie machen viel zu viel selbst. Sie brauchen das Gefühl, die Zügel jederzeit fest in der Hand zu haben. Der Grund: Ihre Angst ist groß, dass die Mitarbeiter in die falsche Richtung gehen und nicht mehr rechtzeitig korrigieren können, wenn sie ihren Fehler bemerken. Ein Kapitän, der seiner Mannschaft nicht viel zutraut und jederzeit damit rechnet, das Ruder herumreißen zu müssen, steht Tag und Nacht auf der Brücke. Das macht müde.

Weil diese Chefs es partout nicht ertragen können, dass ihre Mitarbeiter das Zepter für eine Weile in die Hand nehmen, provozieren Sie auf Dauer einen negativen Effekt: Immer alles selbst zu machen und dauerhaft auch in den kleinsten Prozess eingebunden zu sein, sorgt für Überforderung. Gleichzeitig bleiben ihre Leute unter ihrem Potenzial.

Wer als Chef festhält und kontrolliert, verbietet seinen Leuten eigene Gedanken zu entwickeln und nach Verantwortung zu streben.

Denn bei allen wichtigen Entscheidungen, kniffligen Fragen und schwierigen Auseinandersetzungen steigt der Chef in den Ring, übernimmt die Verantwortung und gewinnt den Kampf – allein. Im Ergebnis bedeutet das, dass niemand da ist, um den Chef auch mal zu vertreten, obwohl er ein fähiges Team hinter sich hat.

Und dann stellt sich die Frage: Wenn der Chef nicht bereit ist, zum Mannschaftssportler zu werden, immer überall mitmischt und die Chef-Präsenz so sehr notwendig ist, dass keiner für ihn einspringen kann, wozu werden dann qualifizierte Mitarbeiter rekrutiert und bezahlt? Mitarbeiter einzustellen ist nur dann sinnvoll, wenn die Mitarbeiter auch Verantwortung übernehmen dürfen und somit den Chef entlasten.

Auf rationaler Ebene leuchtet das ein. Fast jede Führungskraft in meinen Trainings stimmt mir zu, wenn ich sage:

»Mitarbeiter sind dazu da, den Laden am Laufen zu halten, während Chefs die strategische Ausrichtung austüfteln.«

Doch die meisten Chefs können es nicht lassen und schauen im Alltag ihren Leuten zu häufig auf die Finger. Obwohl sie wissen, dass Ihre Aufgabe eigentlich eine ganz andere ist. Und obwohl sie unter dieser Sisyphos-Arbeit leiden.

Geht es Ihnen genau so? Dann ist das Ziel klar: Ohne Laptop im Gepäck in den Urlaub fahren! Und vor allem ohne die Sorge, dass ihr Bereich zusammenbricht, wenn Sie nicht da sind.

Wirklich loszulassen, das schaffen Sie in drei Schritten.

**Erstens:** Schenken Sie Ihren Mitarbeitern Vertrauen und glauben Sie an sie.

**Zweitens:** Geben Sie Macht an Ihre Mitarbeiter ab, und drücken Sie Ihnen auch mal das Zepter in die Hand.

**Drittens:** Schaffen Sie ein offenes Fehlerklima – sowohl für sich selbst als auch für Ihre Mitarbeiter.

## **Plötzlich haben die Ideen! – Wie Ihre Mitarbeiter zeigen, was in ihnen steckt**

Mit langen Schritten geht Marlene Masthaler durch die Gänge. Gerade ist das Teammeeting zu Ende gegangen. Jetzt braucht sie erst mal eine Pause und etwas zu essen.

Es tut gut, an die frische Luft zu treten, auch wenn heute ein eher trüber Tag ist. Im Innenhof setzt sie sich auf die Bank und genießt ihren Salat, während sie noch einmal die Sitzung rekapituliert. Die Abteilung Kundenbetreuung, die Marlene leitet, besteht aus 19 Leuten. Und wie bei einer Schulklasse sind die Rollen fest verteilt: Streber, Kreative, Klassenclown, Stille, und die unvermeidlichen Dagegenhalter.

Natürlich war es wieder Frau Weyarn, die drei neue Ideen für die börsengekoppelte Rentenversicherung ausgearbeitet hat, während die Miesepeter Köster und Thomsen ihre Ansätze in Fetzen zerrissen haben. Zu riskant, nicht der Zielgruppe entsprechend, die eigenen Strukturen sind nicht darauf eingestellt ... Die gleichen Einwände wie immer. Wenn die wenigstens auch mal was beitragen würden! Ideen haben sie keine, aber meckern können sie. Das einzige, was man tun kann, ist Schadensbegrenzung zu betreiben, und diese Leute mit Routineaufgaben stillzuhalten. Marlene Masthaler wühlt jetzt mit der Gabel in ihrem Salat.

Gut, zugegeben, von Frau Weyarns Begeisterung für ihre eigenen Ideen muss man schon so ein Drittel abstreifen. Aber sie kommt mit Lösungsvorschlägen. Und daraus kann man immer Konzepte ausarbeiten, die dann wirklich Hand und Fuß haben.

Na gut, stimmt schon, dass die Einwände der zwei heute nicht unberechtigt waren. Aber trotzdem: Können die denn nur meckern?

Marlene Masthaler ist fertig mit Ihrem Salat und läuft zackig wieder hoch in ihr Büro. Im Flur trifft sie dann ausgerechnet auf Köster und Thomsen. Sie tragen den Besprechungstisch aus Thomsens Büro in



den Aufenthaltsraum, Frau Weyarn läuft ihnen mit einem Blumentopf hinterher.

»Sagen Sie, was passiert hier gerade?« Marlene Masthaler schaut ihre Mitarbeiterin verwirrt an.

»Wir tauschen den Besprechungstisch von Herrn Thomsen mit dem aus dem Aufenthaltsraum aus. Von der Größe her sind sie ja gleich, aber der Glastisch im Aufenthaltsraum ist zu kalt und ungemütlich, um daran zu essen. Dafür ist der Holztisch von Herrn Thomsen viel besser geeignet. Und da er ihn fast gar nicht nutzt, tauschen wir die einfach aus«, erklärt Frau Weyarn begeistert. Mit dem einen Arm hält sie den Blumentopf, den anderen nimmt sie für ihre Erklärung zur Hilfe.

»Gute Idee, Frau Weyarn! Stimmt, ich esse da auch nicht gern, und wusste die ganze Zeit nicht genau, warum. Schön, dass Sie das in die Hand genommen haben,« sagt Marlene Masthaler.

»Nein, das war ich gar nicht. Herr Köster war einfach genervt von dem kalten Tisch gerade eben und Herr Thomsen kam mit der Idee, ihn mit seinem auszutauschen. Ich stand nur zufällig daneben und helfe jetzt den beiden bei der Umsetzung.«

»Danke Anne«, sagt Thomsen und nimmt ihr den Blumentopf ab.

»Herr Thomsen, das ist eine gute Idee mit dem Tisch«, sagt Marlene Masthaler, sichtlich beeindruckt. Die sonst eher strenge Chefin schaut Thomsen und Köster jetzt mit einem milden, beinahe wohlwollenden Gesichtsausdruck an. Einen Moment lang stehen sich die drei still gegenüber. Dann holt Marlene Masthaler nochmal Luft.

»Sagen Sie, Sie haben noch keine Ideen für die börsengekoppelte Rente in den Ring geworfen. Eigentlich ist die Frist vorbei, aber mir wäre es lieb, wenn auch Sie mir bis heute Abend was zusammenstellen könnten. Keine fertigen Konzepte, es geht erstmal nur um die Idee. Geht das?«, fragt Marlene Masthaler und schaut den beiden in die Augen.

»Ähmm ...« Köster und Thomsen schauen einander verblüfft an.

»Wir schauen mal, was wir tun können.« entgegnet Köster förmlich.

Keine drei Stunden später lässt Thomsen unauffällig ein DIN-A4-Blatt in den Posteingang von Marlene Masthaler fallen. Die Chefin nimmt das aus dem Augenwinkel wahr. »Was will der Thomsen denn schon wieder?«

Beinahe gereizt greift sie zum Blatt, sobald sie wieder alleine ist. Sie überfliegt es und legt dann ruckartig ihre Brille ab. Zwei Stunden Arbeit für fünf neue Ideen, von denen vier sogar richtig gut sind.

»Das ist der Hammer!«, ruft sie laut aus. »Plötzlich haben die Ideen!«

## **Langweiler auf Bestellung**

Jeder Chef hat seine Erfahrungswerte und weiß, welchem Mitarbeiter er was zutrauen kann. Gerade wenn es um kreative Lösungen geht, gilt meist: Schwierige Aufgaben bekommen diejenigen, die sich bewährt haben, den anderen winken Routinetätigkeiten. Diese Aufteilung hat Vorteile: Die Ergebnisse sind zuverlässig gut. Aber es hat einen entscheidenden Nachteil: Der Chef verzichtet auf einen großen Teil der Ressourcen, die ihm zur Verfügung stehen. Bei dem Teil der Mitarbeiter, die als gute Abarbeiter eingeschätzt werden, verkümmert das Potenzial, eigene Lösungen zu finden, weil sie nie aus der Reserve gelockt werden.

»Schön wär's, wenn mir diese Ressourcen zur Verfügung stünden, aber das tun sie nicht! Es sind nun mal nicht alle kreativ«, können Sie jetzt einwenden.

Es gibt Mitarbeiter, die kommen neu ins Team und sprudeln von Anfang an von Ideen über. Ganz ohne Nachhilfe des Chefs. Andere tun brav genau das, was man ihnen aufträgt, und kommen niemals mit einem eigenen Vorschlag. Tag für Tag, Monat für Monat, Jahr für Jahr. Aber heißt das, dass die Stillen im Betrieb Dampfbäcker sind, die unfähig sind, eigene Ideen zu entwickeln?

Viele Führungskräfte stehen auf dem Standpunkt: »Ein Fisch wird niemals fliegen, egal was ich tue.« Aber die Fähigkeit zur Kreativität steckt in jedem Menschen. Es gilt, sie herauszukitzeln und zu nutzen. Und je mehr man sie nutzt, desto größer wird sie. Wie ein Muskel. Kreativität lässt sich trainieren.

Wenn jemand noch nie ein Saxofon in der Hand hatte, wie soll er wissen, ob er darauf spielen kann? Nur mit Ausprobieren wird es

klappen. Beim ersten Mal gelingt ihm entweder ein mattes Prusten oder ein ohrenbetäubender Lärm. Mit jedem weiteren Versuch wird der Lärm aber strukturierter, und am Ende wird Musik draus. Es ist nur eine Frage der Übung.

Übrigens: Wer jemals gesehen hat, wie eine Forelle aus dem Bach springt und sich eine Mücke schnappt, für den ist es nicht mehr abwegig, Fischen das Fliegen beizubringen ...

Wie können Sie als Chef Ihre Mitarbeiter dazu bringen, kreativ zu sein? Wie locken Sie die Menschen aus der Reserve, die bisher nur stumm am Besprechungstisch gesessen haben und den Wettbewerb im Sich-unsichtbar-Machen gewinnen? Oder die Bedenkenträger und Demonteure, die immer genau wissen, was gegen die Ideen anderer Leute spricht, aber selbst nichts beizutragen haben?

Eins jedenfalls funktioniert nicht: Den Mitarbeitern zu sagen »nun seien Sie doch mal kreativ« und ansonsten alles so zu machen wie bisher. Denn das, was Sie bisher gemacht haben, hat eben dafür gesorgt, dass die Mitarbeiter ihr kreatives Potenzial nicht genutzt haben. Oder zumindest hat es nicht dafür gesorgt, dass Sie deren Potenzial entdecken und nutzen.

»Wahnsinn bedeutet, immer wieder das Gleiche zu tun, aber andere Ergebnisse zu erwarten.« Dieses Zitat von Albert Einstein trifft ins Schwarze.

Sie müssen also irgendetwas anders machen als bisher, um Ihren Mitarbeitern Ideen zu entlocken. Was für raffinierte Techniken könnten Sie dafür anwenden? Mit welchen Tricks, Schulungen oder Gesprächstechniken kitzeln Sie die Kreativität aus Ihren Mitarbeitern?

Das Paradoxe ist: Sie müssen gar nicht viel dafür tun. Im Gegenteil: Tun Sie so wenig wie möglich! Genauer gesagt: Lassen Sie all die Dinge bleiben, mit denen Sie bisher manche Mitarbeiter unbewusst davon abgehalten haben, eigene Ideen einzubringen: die negative Erwartungshaltung. Das geflissentliche Ignorieren und das Über-den-Mund-Fahren. Die ständige Unterforderung durch Routine-Aufgaben, die keinen Raum für Kreativität lassen. Sie müssen nicht den Hund zum Jagen tragen. Das wäre für beide Seiten zu anstrengend

und letztlich würde sich nichts ändern. Es reicht vollkommen, wenn Sie die Leine von seinem Halsband lösen ...

Wie schaffen Sie es also, die Kreativität Ihrer Mitarbeiter zu wecken?

Das geht in drei Schritten.

**Erstens:** Nehmen Sie eine erwartungsvolle Grundhaltung ein und lassen Sie den Mitarbeiter seine eigene Lösung finden.

**Zweitens:** Lassen Sie den Mitarbeiter seine eigene Lösung auch tatsächlich umsetzen – auch wenn Sie glauben, Ihre sei besser.

**Drittens:** Äußern Sie für jede gute Idee Anerkennung.