

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?