

Thomas Erikson

Schlechte Chefs und faule Mitarbeiter

Wie du mit Idioten am Arbeitsplatz
am besten klarkommst



mvgverlag 

Thomas Erikson

**Schlechte
Chefs
und
faule
Mitarbeiter**

Thomas Erikson

Schlechte Chefs und faule Mitarbeiter

Wie du mit Idioten am Arbeitsplatz
am besten klarkommst

mvgverlag 

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Für Fragen und Anregungen

info@mvg-verlag.de

1. Auflage 2023

© 2023 by mvg Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH

Türkenstraße 89

80799 München

Tel.: 089 651285-0

Fax: 089 652096

Die schwedische Originalausgabe erschien 2018 bei FORUM, Stockholm, unter dem Titel *OMGIVEN AV DÄLIGA CHEFER. VARFÖR BRA LEDARSKAP ÄR SÅ SÄLLSYNT.*
© 2018 Thomas Erikson by Arrangement with Enberg Agency. All rights reserved.

Wichtige Hinweise

Ausschließlich zum Zweck der besseren Lesbarkeit wurde auf eine genderspezifische Schreibweise sowie eine Mehrfachbezeichnung verzichtet. Alle personenbezogenen Bezeichnungen sind somit geschlechtsneutral zu verstehen.

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Übersetzung: Marion Zerbst

Redaktion: Anke Schild

Umschlaggestaltung: Karina Braun

Umschlagabbildung: Shutterstock.com/mentalmind

Abbildungen S. 56: Shutterstock.com/Michal Sanca

Layout und Satz: Christiane Schuster | www.kapazunder.de

Druck: CPI

Printed in the EU

ISBN Print 978-3-7474-0541-3

ISBN E-Book (PDF) 978-3-96121-920-9

ISBN E-Book (EPUB, Mobi) 978-3-96121-921-6



Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

www.mvg-verlag.de

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage unter www.m-vg.de

Inhalt

Vorwort	9
Einführung: Warum Sie dieses Buch lesen sollten	11
Teil 1	
Umgeben von schlechten Chefs	21
Kapitel 1	
Katastrophale Vorgesetzte – und was für ein Chaos sie anrichten können	22
Kapitel 2	
Warum Sie bei der Jobsuche in erster Linie auf Ihren Chef und nicht auf Ihren Arbeitgeber achten sollten	33
Kapitel 3	
Führung ist ein Kommunikationsprozess	41
Kapitel 4	
Wie Sie das Verhalten Ihres Chefs am besten verstehen und voraussagen können	57
Kapitel 5	
Die häufigsten Farbkombinationen – und woran man sie erkennt	67
Kapitel 6	
Warum Sie sich bei der Arbeit manchmal gestresst fühlen	78
Kapitel 7	
Warum Sie unbedingt einen roten Chef brauchen	97
Kapitel 8	
Warum Sie auf einen gelben Chef hoffen sollten	111
Kapitel 9	
Warum ein grüner Chef am besten für Sie ist	121
Kapitel 10	
Warum ein blauer Chef die ultimative Lösung ist	131

Kapitel 11	
Was die vier Farben nicht zeigen: Die Beweggründe für unser Verhalten	142
Kapitel 12	
Das Verhaltensprofil des Autors – und was Sie daraus lernen können	155
Kapitel 13	
Wie unterscheidet man zwischen Farben und Triebfedern?	165
Kapitel 14	
Der Unterschied zwischen Ihrer Persönlichkeit und Ihrem Verhalten	175
Kapitel 15	
Wie man sich am besten an das Verhaltensprofil seines Chefs anpasst	181
Kapitel 16	
Das fehlende Puzzleteil – wenn weder Farben noch Triebfedern eine ausreichende Erklärung liefern	192
Kapitel 17	
Umgeben von überflüssigen Chefs	208
Teil 2	
Umgeben von faulen Mitarbeitern	217
Kapitel 18	
Warum es Ihren Mitarbeitern so schwerfällt, ihre Arbeit zu machen	218
Kapitel 19	
Wie man die Farben seiner Mitarbeiter richtig einschätzt	233
Kapitel 20	
Zuckerbrot oder Peitsche – wie motivieren Sie Ihre Mitarbeiter?	242
Kapitel 21	
Führungskraft oder Spezialist – Ihre Aufgabe als Chef	255

Kapitel 22	
Wenn Sie ein effizienter roter Chef sind	269
Kapitel 23	
Wenn Sie ein inspirierender gelber Chef sind	286
Kapitel 24	
Wenn Sie ein fürsorglicher grüner Chef sind	302
Kapitel 25	
Wenn Sie ein analytischer, objektiver blauer Chef sind	315
Kapitel 26	
Wie stellt man am besten ein Team zusammen?	328
Kapitel 27	
Wie Sie Ihre Mitarbeiter aktiv ins Geschehen einbinden	336
Kapitel 28	
Wenn alle zustimmen, aber trotzdem nichts tun	354
Kapitel 29	
Wie wird man zu einem echten Faulpelz?	365
Kapitel 30	
Und nun das Allerschwierigste: Feedback	383
Kapitel 31	
Warum »Warum?« die wichtigste Frage ist	400
Schlusswort:	
Mitarbeiter künd?igen nicht wegen ihres Jobs, sondern wegen ihres Chefs	411
Literaturempfehlungen	421
Register	423
Über den Autor	427

Vorwort

Dieses Buch beruht auf meiner 30-jährigen Erfahrung: zuerst als Vorgesetzter, dann als Trainer für andere Führungskräfte – und schließlich bin ich selbst wieder Vorgesetzter geworden. Vieles von dem, was Sie hier lesen werden, ist meine Interpretation der verschiedenen Theorien und Modelle, die zu dem komplizierten und manchmal schwer verständlichen Prozess namens Mitarbeiterführung entwickelt worden sind.

Wahrscheinlich werden Sie nicht mit allem einverstanden sein, was ich hier schreibe; das wäre ja auch unmöglich. Doch je offener Sie an dieses Buch herangehen, umso leichter wird es Ihnen fallen, die Gedanken, die ich Ihnen hier vermitteln möchte, zu erfassen. Es gibt auch noch viele andere Theorien und Methoden zum Aufbau eines gut funktionierenden Dialogs am Arbeitsplatz, auf die ich hier nicht eingehe. Und zweifellos werden in den kommenden Jahren noch mehr solche Theorien entstehen – kaum etwas wird so heiß diskutiert wie das Thema Führen. In diesem Buch möchte ich mich auf die Methoden konzentrieren, die ich selbst erfolgreich eingesetzt habe. Um dieses Buch für Sie so hilfreich wie möglich zu gestalten, habe ich versucht, mich möglichst konkret auszudrücken. Legen Sie sich bei der Lektüre dieses Buches ruhig ein Notizbüchlein und einen Stift parat! Oder Sie schreiben Ihre Notizen direkt ins Buch hinein.

Alles, was Sie hier lesen werden, beruht auf den Techniken und Tools, die meiner Meinung nach unentbehrlich sind, um die Interaktionen zwischen Mitarbeitern und ihren Vorgesetzten so reibungslos und effizient wie möglich zu gestalten. Meiner Erfahrung nach ist es immer besser, irgendeinen Plan für die Führung seiner Mitarbeiter zu haben, als völlig planlos vorzugehen. In diesem Buch werden Sie *meinen* Plan kennenlernen.

Betrachten Sie das Buch als eine Einführung in das Thema »Führen«. Denn angesichts des begrenzten Seitenumfangs kann ich natürlich nur an der Oberfläche dieses Gebiets kratzen. Aber wenn Sie mehr darüber erfahren möchten, schauen Sie doch einmal in die Literaturempfehlungen am Ende dieses Buches hinein!

Doch nun erst einmal viel Spaß bei der Lektüre dieses Buches!

Thomas Erikson

Einführung

Warum Sie dieses Buch lesen sollten

Machen wir uns nichts vor: Die Welt ist voller schlechter Chefs. Teamleiter, Gruppenleiter, Abteilungsleiter, Unternehmensbereichsleiter, Geschäftsführer, stellvertretende Geschäftsführer, Vorgesetzte von Geschäftsführern – viele dieser Leute sind eine reine Katastrophe. Vielleicht ist Ihr Chef Vorstandsvorsitzender eines Fortune-500-Unternehmens; womöglich leitet er gleichzeitig auch noch eine Sportmannschaft in Ihrer Stadt – und trotzdem taugt er nichts. Auf allen Ebenen und in allen Unternehmen und Organisationen gibt es Chefs, die dort wirklich völlig fehl am Platz sind. Die sich selbst Probleme bereiten, ihren Mitarbeitern Probleme bereiten, inkompetent oder naiv sind. Manche Chefs sind viel zu nett, andere schlichtweg hundsgemein. Manche schaffen es nicht einmal, sich die Namen ihrer Mitarbeiter zu merken; andere drücken sich einfach vor ihrer Verantwortung. Manche Vorgesetzte sind sogar so inkompetent, dass ihre Firma ohne sie eigentlich besser dran wäre.

Das sind die überflüssigen Chefs: diejenigen, die eigentlich niemand braucht. Die ihrem Unternehmen außer Stress und Kopfzerbrechen überhaupt nichts bringen.

Früher – in besseren Zeiten – war die Aufgabe eines Chefs eigentlich ganz einfach: führen und den Leuten sagen, wer was zu tun hat. Wenn ein Vorgesetzter das schaffte, hatte er seine Aufgabe erfüllt. Ein guter Freund von mir zitiert zum Thema Führung oft seinen eigenen Vater: *Werde niemals Chef, sonst machst du am Ende alles selber.*

Warum ist es so schwer, zu definieren, worin die Rolle eines Vorgesetzten besteht? Ist es wirklich so schwierig, Chef zu sein? Oder ist es sogar die einfachste Sache der Welt?

Und die Chefs, die ihre Aufgabe hervorragend erfüllen – welches Erfolgsrezept haben sie entdeckt? Was haben sie ihren Kollegen voraus? Worin besteht der Trick bei der Sache?

Dieses Buch ist in zwei Teile gegliedert. Im ersten Teil (»Umgeben von schlechten Chefs«) beschreibe ich, wie schwierig es ist, seine Arbeit zu erledigen, wenn man einen schlechten Vorgesetzten hat. In diesem Teil werden wir uns Beispiele für schlechte Führung anschauen und überlegen, was Sie als Mitarbeiter dagegen tun können.

Dieser Teil meines Buches ist nicht für Sie bestimmt, wenn Sie bereits Chef sind und wissen, was Sie tun. Doch wenn Sie das Gefühl haben, noch einiges darüber lernen zu können, wie man seine Mitarbeiter am besten führt, bringen diese Überlegungen Ihnen vielleicht doch etwas.

Andernfalls lesen Sie einfach gleich bei Teil 2 meines Buches (»Umgeben von faulen Mitarbeitern«) weiter. Denn es gibt nun mal auch Angestellte, die es wahrscheinlich nie zum »Mitarbeiter des Monats« bringen werden. Jeder Mensch hat andere Stärken und Schwächen. In diesem Teil meines Buches erfahren Sie, wie man seine Mitarbeiter dazu bringt, ihr Potenzial und ihre ganz persönlichen inneren Triebfedern zu entdecken.

Doch alle, die sich immer wieder fragen, warum ihr Chef sich so komisch verhält, sollten einfach hier weiterlesen. Denn in Teil 1 verate ich Ihnen das Geheimnis, warum manche Chefs ihre Aufgabe gut erfüllen – und andere überhaupt nicht.

Alles Idioten!?

Vor ein paar Jahren habe ich ein Buch mit dem Titel *Alles Idioten!?* geschrieben. Darin geht es darum, dass wir unterschiedliche Kommunikationsstile haben, und um die Frage, warum bestimmte Menschen für uns manchmal so schwer zu verstehen sind. In diesem Buch habe ich das DISG-Modell von William Moulton Marston vorgestellt, das im Lauf der Zeit von anderen Experten zu einem einfachen Vier-Farben-Modell weiterentwickelt worden ist: Rot, Gelb, Grün und Blau. Dieses Modell will Ihnen zeigen, wie Sie Menschen, die anders ticken oder anders kommunizieren als Sie selbst, besser verstehen können. Natürlich beantwortet es nicht alle Fragen zu unserem Verhalten im Alltagsleben; doch es gibt uns einen guten Ausgangspunkt für Diskussionen und die Möglichkeit, etwas zu verändern. Außerdem ist ein Mensch selten nur einfarbig, sondern hat normalerweise Eigenschaften mehrerer verschiedener Farben in seinem Profil.

Hier ein paar Dinge, die Sie über das DISG-Modell wissen sollten:

- Nicht alle Verhaltensweisen eines Menschen lassen sich mithilfe dieses Modells erklären.
- Es gibt noch andere Modelle zur Erklärung menschlichen Verhaltens, aber ich verwende dieses Modell als Ausgangspunkt, weil es einfach zu verstehen ist.
- Hinter den verschiedenen menschlichen Verhaltensmustern steckt noch mehr als nur diese vier Farben.
- Das DISG-Modell beruht auf umfassenden psychologischen Untersuchungen, wird weltweit eingesetzt und wurde in 35 Sprachen übersetzt.

- In verschiedenen früheren Kulturen gab es ähnliche Modelle, zum Beispiel das System der vier Körpersäfte. (Dieses System geht auf Hippokrates zurück, einen antiken Arzt, der vor ungefähr 2500 Jahren gelebt hat.)
- Bei rund 80 Prozent aller Menschen wird das Verhalten in erster Linie durch eine Kombination aus zwei verschiedenen Farben geprägt; bei ungefähr fünf Prozent steht nur eine einzige Farbe im Vordergrund. Das Verhalten der übrigen Menschen wird von drei Farben beherrscht.
- Am häufigsten sind Menschen mit hundertprozentig grünem Verhalten oder Grün in Kombination mit einer anderen Farbe. Am seltensten ist rein rotes Verhalten oder Rot in Kombination mit einer anderen Farbe.
- Manchmal gibt es auch geschlechtsbezogene Unterschiede im Verhalten von Menschen; doch auf die Geschlechterperspektive gehe ich in diesem Buch nicht ein.
- Das DISG-Modell eignet sich nicht zur Analyse von Menschen mit ADHS, Autismus, Borderlinesyndrom oder anderen psychischen Störungen.
- Zu allem, was ich in diesem Buch beschreibe, gibt es Ausnahmen. Das menschliche Verhalten ist sehr komplex: Auch rote Verhaltenstypen können bescheiden sein und manche gelbe können sogar zuhören. Es gibt grüne Typen, die gut mit Konflikten um-

gehen können, weil sie das im Lauf der Zeit gelernt haben; und viele blaue Verhaltenstypen haben durchaus ein Gespür dafür, ab welchem Punkt sie vielleicht nicht unbedingt noch einmal nachprüfen müssen, ob die Dokumente auch wirklich alle in Ordnung sind.

- Bei allem, worüber ich in diesem Buch spreche, sind persönliches Einsichtsvermögen und gute Selbstwahrnehmung gefragt. Probleme entstehen, wenn diese beiden Fähigkeiten begrenzt sind.
- Meine eigenen Farben sind Rot und Blau mit etwas Gelb. Mit Grün kann ich leider nicht dienen – sorry!

In meinem zuvor erschienenen Buch *Alles Idioten!?* bin ich nicht auf die verschiedenen Rollen eingegangen, die wir am Arbeitsplatz ausfüllen. Nach dem Erscheinen dieses Buches wurde ich immer wieder gefragt, ob es denn nicht möglich wäre, mit diesem System noch einen Schritt weiterzugehen.

Ja, natürlich geht das!

Angenommen, ein erfahrener, ergebnisorientierter Mensch soll zusammen mit einer Person, der nichts wichtiger ist als Ruhe und Sicherheit, ein Problem lösen: Aus dieser Konstellation werden garantiert Probleme entstehen, wenn diese beiden Leute nicht versuchen, sich irgendwo in der Mitte zu treffen. Doch wenn Person Nummer eins nun zufällig der Chef von Person Nummer zwei ist, entsteht *noch* ein Problem, nicht wahr? Oder umgekehrt: Wenn Nummer zwei der Chef von Nummer eins ist? Dann wird die Sache richtig spannend. Wenn das Thema Führung ins Spiel kommt, ist das Schimpfwort »Idiot« oft nicht mehr weit entfernt.

Natürlich ist mir klar, dass Sie Ihren Chef niemals als Idioten bezeichnen würden (zumindest nicht in seinem Beisein); aber Sie

wissen, dass Probleme am Arbeitsplatz oft mit inkompetenten Chefs zusammenhängen. Wir müssen uns also über unsere unterschiedlichen persönlichen Eigenschaften klar werden und dabei gleichzeitig berücksichtigen, dass am Arbeitsplatz einer von uns beiden Macht über den anderen hat.

Wenn Ihr Freund oder Ihre Freundin sich als Scheusal entpuppt, können Sie einfach gehen. Doch wenn Ihr Chef unzumutbare Anforderungen an Sie stellt, wird die Sache gleich viel komplizierter; und gleichzeitig ist es dann auch viel wichtiger, mit diesem Vorgesetzten in einen halbwegs funktionierenden Dialog zu treten. Wie das geht, will ich Ihnen in diesem Buch erklären.

Chefsein verpflichtet!

Und doch ... Ich persönlich bin der Meinung, dass der Chef stets die größere Verantwortung dafür trägt. Er sollte sich mit dem Problem auseinandersetzen und Lösungen dafür finden.

Manchmal kann auch ein Chef aus irgendeinem Grund gestresst sein. Zum Beispiel, weil er gerade ein Problem mit seinem eigenen Chef hat ... Aber er trägt trotzdem die Verantwortung für seine Mitarbeiter. Man kann seinen persönlichen Stress nicht als Vorwand vorschieben oder sich darauf herausreden, dass man nicht genug Zeit hat. Als Chef sind Sie dafür verantwortlich, sich um Ihre Mitarbeiter zu kümmern. Sie sollten zumindest *versuchen*, ihnen das zu geben, was sie brauchen – und zwar am besten, bevor einer von ihnen Sie ausdrücklich darum bittet.

Ich finde auch nicht, dass ein Chef sich hinter irgendwelchen Ausreden verschanzen sollte – zum Beispiel dass er nicht genau weiß, was für Aufgaben er als Vorgesetzter zu erfüllen hat. Dass dazu mehr gehört, als einfach nur am Schreibtisch zu sitzen, sollte jeder wissen.

Während meiner 20-jährigen Tätigkeit als Berater, der sich vor allem mit dem Thema »Führungsprobleme« beschäftigt, habe ich natürlich auch viele Chefs kennengelernt, die die Kunst des Führens sehr gut beherrschen. Manche haben von Natur aus ein Talent dafür; andere haben es auf die harte Tour gelernt. Mitarbeiter bewundern und lieben solche Chefs und würden ihnen zuliebe sicherlich so manches in Kauf nehmen. Das sind die Stars unter den Führungskräften.

Aber ich bin auch sehr, sehr vielen Chefs begegnet, die praktisch nutzlos waren. Manche von ihnen begriffen nicht einmal so richtig, worin die Aufgabe eines Vorgesetzten besteht. Einige dieser Chefs würden vielleicht gerne lernen, ihre Aufgabe besser zu erfüllen, während andere nicht das geringste Interesse daran haben. (Und das macht sie meiner Meinung nach für ihre Führungsrolle noch ungeeigneter.) Manche Chefs sind sogar völlig überflüssig – sie stehen einfach nur im Weg herum, bringen dem Unternehmen aber eigentlich gar nichts.

Warum gibt es eigentlich so viele ineffektive Chefs? Das hat natürlich verschiedene Gründe; aber es gibt doch bestimmte Muster, die diesem Problem zugrunde liegen. Und es ist eine gute Idee, sich mit diesen Mustern zu beschäftigen, damit man irgendwann lernt, sie zu durchschauen.

Verantwortung, aber keine Befugnisse ...

Solche Situationen habe ich als Mitarbeiter selbst schon kennengelernt: Die Erwartungen der Unternehmensleitung waren mehr oder weniger unmöglich zu erfüllen. Wenn irgendetwas schiefging, bekam ich nur Nörgeleien und Kritik zu hören, wurde aber nie gelobt, wenn etwas besonders gut gelaufen war. Ich gehöre nicht zu den Leuten, die Komplimente und Kinokarten erwarten, nur weil sie ihre Sache gut

gemacht haben. Aber wenn ich mit meiner Leistung alle Erwartungen übertroffen habe, wäre es schon ganz schön, wenn das irgendjemandem (vorzugsweise meinem Chef) auffallen würde. Manchmal reicht schon ein anerkennendes »Daumen hoch« im Vorbeigehen.

Manchmal waren die Aufgaben, die man mir stellte, geradezu absurd und mehr oder weniger unlösbar. Ab und zu gelang es mir trotzdem, sie zu lösen; doch manchmal habe ich bei meinen Bemühungen, es dem Chef recht zu machen, auch eine Bauchlandung hingelegt.

Sie wissen ja, wie das ist: Man kann nicht alles schaffen; und wenn man es trotzdem versucht, endet das früher oder später in einer Katastrophe.

Es ist frustrierend, immer nur derjenige zu sein, der die Probleme lösen soll, aber kein Mitspracherecht und keinen Einfluss darauf zu haben, wie die Arbeit getan werden soll. Noch frustrierender ist es, wenn einem niemand zuhört, obwohl man durchaus vernünftige Ideen und Vorschläge zu bieten hat. Manchmal hat mein Chef mir zwar zugehört, höflich genickt und gesagt: *Ich verstehe schon, was Sie meinen*. Doch darauf folgte leider nur allzu oft ein *Aber ...* Sie wissen schon, was das heißt, nicht wahr? Im Grunde bedeutet es nichts anderes als: *Ich verstehe schon, was Sie meinen ... aber es ist mir völlig egal*. Der Chef hatte seine Entscheidung bereits getroffen. Aber warum hat er dann überhaupt nach der Meinung seines Mitarbeiters gefragt?

Oder der Chef hört einem tatsächlich zu und sagt dann: *Machen Sie, was Sie wollen, aber wenn es schiefgeht, tragen Sie die Verantwortung dafür*.

Danke für diesen Vertrauensbeweis!

Ich konnte noch nie den Mund halten. Als junger Mann hielt ich Autoritätspersonen für totale Nervensägen. Dadurch bin ich oft in Schwierigkeiten geraten. Auch in meinem späteren Leben habe ich hin und wieder gewisse Strukturen und Abläufe infrage gestellt.

Die Antworten, die ich auf meine kritischen Anmerkungen bekam, waren oft völlig unlogisch: *Das ist nun mal so*. Oder: *Bei uns wird das eben so gemacht*. Oder meine Lieblingsantwort: *Wir haben das schon immer so gehandhabt* – als wäre das ein Argument!

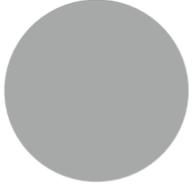
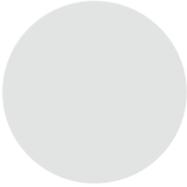
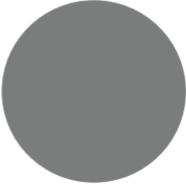
Ich weiß, was es bedeutet, wenn man nur ein kleiner Angestellter ist und keinerlei Einfluss hat.

Aber natürlich gibt es auch Ausnahmen. Ich hatte auch schon Chefs, die gut zuhören konnten und ein offenes Ohr für die Gedanken und Ideen ihrer Mitarbeiter hatten. Einige von ihnen hatten hinterher sogar so viel Anstand zuzugeben, dass die betreffende Idee eigentlich von ihrem Mitarbeiter stammte!

Wahrscheinlich habe ich mich – genau wie Sie – schon oft gefragt, wie mein Chef tickt und was hinter seinem Verhalten steckt. Denn manchmal kann ich mir beim besten Willen keinen Reim darauf machen. Also: Wie wäre es herauszufinden, welche Gründe Ihr Vorgesetzter für sein komisches Verhalten haben könnte?

Lassen Sie uns in die seltsame Welt des Chefseins eintauchen!

Sind Sie bereit für den Sprung ins kalte Wasser? Na, dann nichts wie los.



Teil 1

Umgeben von schlechten Chefs



Kapitel 1

Katastrophale Vorgesetzte – und was für ein Chaos sie anrichten können

Gute Führung hängt davon ab, dass der Chef und seine Mitarbeiter sich über ihre symbiotische Beziehung im Klaren sind: Beide Parteien müssen erkennen, dass sie aufeinander angewiesen sind. Nur so kann dieses System funktionieren.

Manchmal sieht das Dasein eines Chefs verblüffend einfach aus: Man muss nur an vielen Konferenzen teilnehmen und einen sehr wichtigen Eindruck machen. Viel telefonieren und am Freitagnachmittag Golf spielen. So einen Posten, bei dem der Schein wichtiger ist als das Sein, kann natürlich jeder ausfüllen. Wenn alles gut läuft, erntet der Chef die Lorbeeren; und wenn etwas schiefgeht, hat er immer irgendjemand anderen, dem er die Schuld zuschieben kann.

Okay, das ist vielleicht ein bisschen übertrieben. Chef zu sein bedeutet schon ein bisschen mehr als das. Aber die meisten Menschen, die schon mal einen schlechten Chef hatten, wissen: Man kann dabei auch vieles falsch machen.

Jeder von uns hat schon mal einen inkompetenten Vorgesetzten gehabt und sich gefragt, warum der seine Arbeit nicht besser macht. Manche Chefs führen eigentlich überhaupt nicht. Und da fragt man sich natürlich: Ein Chef, der nicht führt – wozu braucht man den überhaupt?

Es gibt viele Chefs, denen hätte man nicht mal den Schlüssel zu ihrem Büro in die Hand drücken dürfen.

Ich bin mir ziemlich sicher, dass Sie ein paar von diesen Typen wiedererkennen:

- der Chef, der nie etwas sagt, was auch nur den Hauch einer positiven Einstellung erkennen lässt,
- der Chef, der nichts anderes tut, als sich zu beklagen und an allem herumzunörgeln, was Sie tun,
- der Chef, der Ihnen die Schuld an Fehlern zuschiebt, die er selbst gemacht hat,
- der Chef, der die Lorbeeren für Ihre Arbeit einheimst,
- der Chef, der keine Ahnung davon hat, was Sie den ganzen Tag tun,
- der Chef, der immer wieder verspricht, sich bei Ihnen zu melden, es aber nie tut,
- der Choleriker, der plötzlich ohne Grund Wutausbrüche bekommt,
- der Chef, der von Ihnen erwartet, dass Sie seine Gedanken lesen können,
- der Chef, der die Fehler seiner Mitarbeiter im Beisein von Kunden anprangert,
- der Chef, dessen Anweisungen so unklar sind, dass man beim besten Willen nicht versteht, was er will,
- der Schussel, der seine eigenen Unterlagen nicht wiederfindet,

- der Kontrollfreak, der sich in alles einmischt, was Sie tun,
- der Pedant, der alles bis auf drei Stellen nach dem Komma genau kontrolliert,
- der Chef, der nie jemandem die Verantwortung für irgendetwas überlässt,
- der Chef, der darauf besteht, alle Entscheidungen selbst zu treffen,
- der Chef, der immer woanders, aber nie für Sie da ist,
- der Chef, der nie klare Anweisungen gibt, aber hofft, dass Sie trotzdem verstehen, was er meint,
- der Chef, dem es egal ist, wenn manche Mitarbeiter ihre Arbeit nicht richtig machen,
- der Chef, der so große Angst vor Konflikten hat, dass seine Mitarbeiter so gut wie alles dürfen,
- der Despot, der Gehorsam verlangt, nur weil er der Chef ist,
- der Chef, der sich so sehr anstrengt, so zu tun, als würde er zuhören, dass er kein Wort von dem mitbekommt, was Sie sagen.

Viele Chefs haben ihren Führungsstil von ihren eigenen Vorgesetzten übernommen. Sie sind auch von anderen geprägt worden, und

oft versuchen sie wirklich, ihr Bestes zu tun. Einigen dieser Chefs kann man tatsächlich dazu gratulieren, dass es ihnen gelungen ist, sich über Wasser zu halten, ohne irgendeinen Plan zu haben – und ohne je irgendein Managementtraining absolviert zu haben.

Die meisten Menschen übernehmen eine Führungsposition natürlich nicht mit der Absicht, schlechte Arbeit zu leisten. Die allermeisten Chefs versuchen wahrscheinlich, ihre Arbeit gut zu machen; und trotzdem läuft bei ihnen manchmal aus unerfindlichen Gründen alles aus dem Ruder.

Ich persönlich habe mich in meinem Führungsstil anfangs von wirklich katastrophalen Chefs beeinflussen lassen. Mit denen möchte ich nicht einmal im selben Raum sein. Weil ich diese Lage so frustrierend fand, analysierte ich das Verhalten dieser Chefs und tat dann genau das Gegenteil – eine ziemlich kluge Strategie, wie ich finde.

Zum Beispiel hatte ich einen Chef, der seine Bürotür immer geschlossen hielt. Das störte mich und meine Kollegen auch. Also nahm ich mir vor, stets für meine Mitarbeiter zu sprechen zu sein, wenn ich irgendwann mal eine Führungsposition und ein eigenes Büro bekommen würde. Und als ich dieses Büro dann endlich hatte, ließ ich die Tür immer weit offen.

Einem anderen früheren Chef von mir unterliefen immer wieder Fehler bei seiner Arbeit. Jeder macht ab und zu mal etwas falsch, aber wie verhält man sich dann? Man akzeptiert, dass man einen Fehler gemacht hat, und geht dann einfach wieder zur Tagesordnung über. Man behauptet nicht, selbst überhaupt keine Schuld an dem Bock zu tragen, den man geschossen hat; und vor allem kritisiert oder tadelt man seine Mitarbeiter nicht dafür. Ein solches Verhalten habe ich bei meinen Vorgesetzten leider mehr als einmal erlebt, und ich habe mir geschworen, so etwas nie zu machen. Wenn ich einen meiner Mitarbeiter schlecht behandelt habe, muss ich mich schlicht und einfach bei ihm entschuldigen. Inzwischen

tue ich das, auch wenn ich dabei manchmal ein bisschen die Zähne zusammenbeißen muss. Doch ich denke, nur so kann man ein gutes Vorbild sein – wenn man als Chef auch zu seinen eigenen Fehlern steht.

Aber das Leben eines Vorgesetzten kann trotzdem verwirrend sein. Glauben Sie mir: Ich weiß, wovon ich rede. Und wenn die Symbiose zwischen dem Chef und seinem Team nicht mehr richtig funktioniert, kann daraus für sehr lange Zeit eine sehr toxische Atmosphäre entstehen.

Der Spitzenverkäufer, der sich als Chef selbst im Weg stand

Habe ich dieses Buch geschrieben, um mich selbst zu beweihräuchern? Bilde ich mir ein, die Lösung für alle Probleme zu haben? Bin ich der beste Chef der Welt?

Sicherlich nicht.

Es kommt oft vor, dass Autoren von Managementbüchern mit der Zeit ein bisschen eingebildet werden. Sie wissen schon, wie so etwas läuft, nicht wahr? Der Autor erzählt eine komplizierte Geschichte über irgendein katastrophales Ereignis, das natürlich damit endet, dass er die Situation dank seinen unglaublichen Fähigkeiten und seinem brillanten Talent retten konnte. Doch in Wirklichkeit ist das natürlich nie so einfach.

Meine erste Führungsposition bekleidete ich im Alter von 24 Jahren; damals war ich also zum ersten Mal in meinem Leben Chef. Und da ich ein guter Verkäufer war, wusste ich, wie ich anderen Menschen ein überzeugendes Bild von mir selbst vermitteln konnte. Wenn man jung ist, strotzt man nur so vor Selbstvertrauen, und ich war in dieser Hinsicht keine Ausnahme. Vor dem Vorstellungstermin hatte ich tagelang geübt, wie ich meine Gesprächspart-

ner am besten von meinen Stärken und Kompetenzen überzeugen konnte. Nehmt *mich*, sagte ich. Und das taten sie dann auch. Ich machte einen klugen und begeisterungsfähigen Eindruck, schien eine »gewinnende Art« zu haben – und das gefiel ihnen. *Dieser Typ kann Großes für unser Unternehmen bewirken!*

Sie hätten es besser wissen sollen.

Voller Energie und Selbstvertrauen und mit dem Gefühl, die Welt retten zu können, stürzte ich mich in meine neue Aufgabe. Und ich hatte große Pläne. Niemand konnte mir damals absprechen, dass ich es *gut meinte*; und ich denke, dass mein 13-köpfiges Team auch dieser Meinung war. Sie haben sicher gemerkt, dass ihr neuer Chef ein ganz besonders energiegeladener Typ war.

So weit, so gut.

Und was habe ich mit dieser ganzen Energie gemacht?

Na ja ...

Wissen Sie, das ist inzwischen schon 25 Jahre her, aber es fällt mir trotzdem immer noch schwer, darüber zu sprechen. Vor einiger Zeit wäre mir beinahe eine Frau über den Weg gelaufen, die damals zu meinem Team gehörte. Ich sah sie, als ich gerade die Straße überqueren wollte, und versteckte mich instinktiv hinter einer Säule. Ich bin nicht stolz darauf, das zuzugeben; aber ich schämte mich immer noch dafür, dass sie damals so wenig Unterstützung von mir erhalten hatte.

Ich konnte ihr nicht in die Augen sehen, obwohl in der Zwischenzeit ein halbes Leben vergangen war.

Motivation und Selbstvertrauen sind nicht alles

Damals platzte ich fast vor Energie und Tatendrang; aber ich wusste nicht, wie ich mir meine Arbeitstage einteilen sollte. Es gab keine

Struktur, keine Planung; ich hatte keine Ahnung, was Nachverfolgung bedeutet, und irgendwie war mir mit der Zeit offenbar auch mein gesunder Menschenverstand abhandengekommen. Es war alles ein einziges großes Durcheinander. Meistens rannte ich einfach nur ziellos durch die Gegend und versuchte, gegen alle Hindernisse zu kämpfen, die meinem »Fortschritt« im Weg standen. Nach ein paar Jahren in der Branche war ich mit dem Geschäft vertraut, also konnte ich mit einigen Kunden ganz gut umgehen. Perfekt, genau das würde ich von jetzt an tun! Also kümmerte ich mich um einige unserer Kunden. Und das lief auch ganz gut – abgesehen von der Tatsache, dass das nicht meine Aufgabe in diesem Unternehmen war.

Außerdem gab es an meinem neuen Arbeitsplatz viele geheimnisvolle Spielregeln, die ich nicht kannte. Mit diesen ungeschriebenen Gesetzen hätte ich ein ganzes Buch füllen können, wenn ich darüber Bescheid gewusst hätte.

Ich erinnere mich noch an eine der Fragen, mit denen mein Team mich in der ersten Woche konfrontierte: *Wann sollen wir Mittagspause machen?* Ich hatte keine Ahnung, worauf sie hinauswollten. *Esst einfach, wenn ihr Hunger habt!* Aber das funktionierte nicht, weil wir in der Mittagspause nicht einfach alles stehen und liegen lassen konnten. (Mein Arbeitsplatz war die Filiale einer großen Bank. Das war zu einer Zeit, als die Menschen ihre kostbare Zeit tatsächlich noch damit vergeudeten, persönlich dort hinzugehen.) Jetzt im Nachhinein denke ich, dass meine Mitarbeiter das Problem mit der Mittagspause auch ohne meine Hilfe hätten lösen können. Doch genau das antwortete ich ihnen leider auf alle ihre Anliegen: *Finden Sie selbst eine Lösung.*

Das war meine Standardantwort auf Fragen, auf die ich keine Antwort wusste.

Finden Sie selbst eine Lösung.

Ein Kunde steht am Schalter und schreit herum. *Finden Sie eine Lösung.*