

INHALT

| | |
|---|-----|
| KAPITEL EINS | |
| EINFÜHRUNG IN DEN BÜRO-ZOO | 5 |
| | |
| KAPITEL ZWEI | |
| MEINE MOTIVATIONSTYPEN | 21 |
| | |
| KAPITEL DREI | |
| ERFOLGREICHE FÜHRUNG DURCH ANPASSUNG | 50 |
| | |
| KAPITEL VIER | |
| MOTIVATIONSPSYCHOLOGIE FÜR CHANGE UND HÖCHSTLEISTUNGEN | 78 |
| | |
| KAPITEL FÜNF | |
| IHRE REISE ZUM CHAMÄLEON | 110 |
| | |
| MEINE EXPERTEN | 117 |
| | |
| DANKSAGUNG | 122 |
| | |
| SEMINARE | 127 |
| | |
| ÜBER DEN AUTOR | 132 |

KAPITEL EINS

EINFÜHRUNG IN

DEN BÜRO-ZOO

»DAS SCHICKSAL EINES GENIES IST ES, VON IDIOTEN UMGEBEN ZU SEIN.«

– »unbekannte« Führungskraft

Morgens halb zehn in Deutschland: Statt Knusperwaffeln zu genießen, wie die TV-Werbung das seit Jahren suggeriert, sitzen Sie mit Ihrem Team im täglichen Regelmeeeting. Sie sprechen über Veränderungen, informieren sich über Fortschritte und wollten eigentlich neue Aufgaben verteilen. Doch Walter Elefant sinkt etwas tiefer in seinen Stuhl. Leider hat er nicht, wie besprochen, mit potenziellen Kunden telefoniert. Manfred Löwe hingegen richtet sich auf. Er sollte ihm zuarbeiten und die Telefonliste erstellen. Stattdessen beschwert er sich, die Aufgabe entspräche nicht seinen Fähigkeiten. Carl Kranich stimmt ein: »Ich muss erst einmal die Firmenküche aufräumen und den ganzen Papierkram sortieren, den die Kollegen auf meinem Schreibtisch abladen. Vorher komme ich auf keinen Fall dazu, neue Ideen für die Marketingkampagne zu entwickeln.« Die Stimmung im Raum heizt sich auf. Christiane Zebra versucht, die erhitzten Gemüter zu beruhigen und erklärt: »Ich war nur damit beschäftigt, Streitereien zwischen Carl und den anderen zu schlichten, weil die ihre benutzen Kaffeetassen anstatt in die Spülmaschine nur obendrauf abstellen. Da blieb einfach keine Zeit mehr, für die Hintergrundrecherche zu Ihrer nächsten Präsentation.« Nur Paula Jaguar scheint unbeteiligt am Chaos. Sie legt Ihnen wortlos eine fertige Präsentation auf den Tisch, bei der Sie nicht einmal mehr nacharbeiten müssen. Die können Sie 1:1 in der nächsten Vorstandssitzung nutzen.

Sie entspannen sich, loben sie für ihre wieder einmal vorbildliche Leistung und wollen gerade endlich zur Knusperwaffel greifen, da sagt Jaguar: »Ich habe übrigens die Beförderung bekommen.« Die einzige, auf die Sie immer bauen können, verlässt also nächsten Monat die Abteilung. Am liebsten würden Sie jetzt mit dem Kopf auf die Tischplatte schlagen und Sie wundern sich, dass außer Ihnen noch keiner den Rauch bemerkt hat, der Ihnen aus den Ohren dampft.

CHEFIN ODER ZOODIREKTOR?

Solche Meetings sind so richtig – excuse my French – für den Allerwertesten. Alle haben gesprochen und keiner hat wirklich etwas gesagt. Von den Streitereien mal abgesehen. Das Ergebnis: Null. Sie sehen bereits zahlreiche Überstunden auf sich zukommen, weil Sie am Ende doch wieder alles selbst erledigen müssen, um wichtige Projekte voranzutreiben. Na klar, keiner arbeitet so gewissenhaft wie Sie. Sie wünschen, Sie könnten sich klonen. Dann gäbe es nur noch effiziente Meetings mit hoch motivierten Gleichgesinnten. Stattdessen müssen Sie sich fragen: »Bin ich eigentlich Chefin oder Zoodirektor?« Statt das Unternehmen oder Ihre Abteilung zu leiten, stehen Sie umzingelt im Wildgehege und müssen entscheiden, ob Sie die Peitsche schwingen oder es doch noch einmal mit gutem Zureden versuchen. Beides haben Sie schon unzählige Male ausprobiert – mit mäßigem Erfolg – das merken Sie ja selbst. Egal, was Sie Ihren Mitarbeitenden sagen, nichts scheint bei denen anzukommen. Unabhängig davon, worum Sie sie bitten oder wozu Sie sie sogar auffordern, sie setzen nichts um. Nur Ausreden

servieren Ihre Mitarbeitenden im Überfluss – oder eben eine Kündigung.

**ICH BIN EIN CHEF, HOLT MICH HIER
RAAAUUUUS!!!**

Gut gebrüllt, Löwe. Ich habe Sie gehört! Und ich werde Sie mit diesem Buch aus dem Büro-Zoo oder Ihrem Konzerndschungel befreien. Warum ich das kann? Weil ich dieses aneinander vorbeisprechen und -arbeiten in all seinen Facetten kenne – aus beiden Perspektiven. Als Mitarbeiter wusste ich häufig nicht, was meine Chefinnen oder Chefs von mir wollten. Als Führungskraft habe ich mich gefragt: »Warum können die nicht einfach so sein wie ich – zuverlässig und verantwortungsbewusst?« Ich überlegte ständig, warum Aufgaben nicht einfach einmal ohne Diskussionen im vorgegebenen Zeitrahmen erledigt werden können. Und häufig wollte ich nur rufen: »Lasst mich doch einfach in Ruhe, Ihr Idioten!« Wenig konstruktiv, ich weiß. Aber Hand aufs Herz, denken Sie das nicht auch manchmal? Auch wertvolle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter habe ich regelmäßig für die nächste Beförderung verloren. Oder ich wurde selbst meinen Vorgesetzten abgeworben und habe die neue Herausforderung gerne angenommen.

Wenn Sie also wieder einmal an dem Punkt ankommen, an dem Sie glauben, »Ich mach's besser selbst!«, oder sich fragen, »Was geht in den Köpfen meiner Mitarbeiter vor?«: Ich kann Sie beruhigen. Sie sind nicht allein. Ich gebe es zu. Genau so habe ich mich auch regelmäßig gefühlt. Das Zitat am Anfang des Kapitels habe ich schließlich nicht grundlos ausgewählt. Ich

war mir sicher: »Irgendwas läuft hier ganz gründlich schief.« Ich hätte aber nie vermutet, dass ich der Grund dafür bin. Viele Führungskräfte – einschließlich mir selbst – glauben daran, dass ihre Art zu arbeiten und an Aufgaben heranzugehen, die einzig richtige ist. Und immer dann, wenn sie feststellen, dass die Angestellten nicht so mitziehen, wie sie es sich vorstellen, kocht Wut hoch oder Frust oder beides. Das Ergebnis: Sie resignieren oder Sie explodieren. Beides keine gute Lösung, das kann ich Ihnen versichern. Denn Sie als Führungskraft stehen immer im Fokus. Die Mitarbeitenden achten auf Sie. So übertragen Sie Ihre negativen Schwingungen 1:1 auf diejenigen, die Sie eigentlich motivieren sollten.

DER FISCH STINKT IMMER VOM KOPF

Wie ich diesen Spruch hasse! Sie auch? Bestimmt! Ich weiß nicht, wie oft in meiner Konzernlaufbahn ich mir diese abgedroschene Floskel anhören musste. Immer dann, wenn's nicht voran ging, war der Chef – also ich – schuld. Klar. Hören wollte ich das natürlich nicht. Hätte das Team vernünftig gearbeitet, würden wir ja nicht in diesen ganzen Schwierigkeiten stecken. Stattdessen hatten die ganzen Pfuscher einfach alles ignoriert, was ich ihnen freundlich ans Herz gelegt habe. Wie konnten die mir nur so in den Rücken fallen?

Ich verrate Ihnen jetzt ein Geheimnis: Ihre Teammitglieder mögen nicht genauso arbeiten, wie Sie es sich wünschen. Aber das ist in der Regel tatsächlich nicht deren Schuld, sondern Ihre. Ich weiß, das wollen Sie nicht hören – und schon gar nicht schwarz auf weiß lesen. Diese Tatsache aber einfach zu

ignorieren, wäre sträflich. Denn Motivation zählt eindeutig zu den Führungsaufgaben – es ist also Ihr Job.

Wenn Walter Elefant nicht liefert, können Sie natürlich denken: »Was für ein Penner!« Oder Sie überlegen sich, woran das liegt. Wenn Carl Kranich wieder lieber Erbsen zählt, anstatt kreative neue Marketingideen zu entwickeln, können Sie sagen: »Ich bin wahnsinnig enttäuscht von Ihnen!« Oder Sie schauen einmal genau hin, ob er mit seinen etwas pedantischen Eigenschaften nicht viel besser darin wäre, die Listen für Walter Elefant zu erstellen. Manfred Löwe wollte diese Aufgabe jedenfalls nicht erledigen. Das war ja zu erwarten bei dem Idioten! Wenn er sich allerdings so sehr gegen das Zuarbeiten sträubt, können Sie ihm vielleicht die Verantwortung für die Einhaltung der Fristen bei den anderen Teamaufgaben übergeben. Paula Jaguar, diese Ratte, verlässt einfach das sinkende Schiff. Wer soll bloß in Zukunft den kreativen Part übernehmen? Wer soll denn die so dringend benötigten Marketingideen entwickeln? Paula Jaguar hätte hier richtig gut performt. Leider kam Ihnen die Idee zu spät. Jetzt ist sie weg ...

Ich möchte an dieser Stelle noch nicht zu sehr ins Detail gehen – dafür haben wir an anderer Stelle im Buch noch viel mehr Raum. Ich möchte Sie aber gerne dazu animieren, genauer hinzusehen, bevor Sie vorschnelle Urteile fällen und Ihre Mitarbeitenden abschreiben.

» *Ja, Sie müssen als Chefin den Kopf für Ihr Team hinhalten – schließlich sind Sie ja die Führungskraft. Das heißt aber nicht, dass Sie das ausbaden, was Ihr Team verbockt. Es*

bedeutet vor allem, Sie sorgen dafür, dass Ihre Mitarbeitenden es NICHT verbocken.

Solange es Ihnen nicht gelingt, die Potenziale der Menschen, mit denen Sie arbeiten, zu erkennen und zu nutzen, werden Sie sich häufig in einer der folgenden Situationen wiederfinden:

SITUATION 1:

DIE PRIORISIERUNGSPROBLEMATIK ODER WAS KÜMMERT MICH DIE AUFGABE VON GESTERN?

Sie wissen nicht, wo Ihnen der Kopf steht und jetzt gilt es auch noch, eine weitere unliebsame Aufgabe zu erledigen. Sie müssen beispielsweise ein neues Produkt vor potenziellen Investoren präsentieren. Ihr Produkt kennen Sie in- und auswendig. Aber die Hintergrundrecherche – Studien, Auswirkungen auf die Umwelt, Testergebnisse oder Ähnliches – müssen noch zusammengetragen werden. Sie versuchen diese Aufgabe an einen Mitarbeitenden zu delegieren und bekommen als Antwort: »Wenn ich das heute noch erledigen soll, dann kriege ich die Listen, um die Sie mich gestern gebeten haben, nicht mehr fertiggestellt.« Sie stutzen und fragen sich: »Warum lagen diese Listen nicht bereits gestern Abend auf Ihrem Schreibtisch?« Schließlich war das die Aufgabe, die Sie GESTERN erledigt haben wollten. Wäre nicht diese Präsentation ins Haus geflattert, hätten Sie auch schon längst bemerkt, dass sie noch nicht vorlagen.

SITUATION 2:

DIE FEHLENDE-FAKTEN-PROBLEMATIK ODER WIE GUT BIN ICH IM IMPROVISIEREN?

Die monatliche Besprechung mit Ihren Vorgesetzten steht vor der Tür. Sie sind bereits auf dem Weg in den Konferenzraum und wollen nur noch eben die Zahlen, Daten und Fakten von dem Mitarbeiter abholen, der sie für Sie vorbereitet hat – oder nicht. Denn er ist heute krank oder hat verschlafen. Seine Vertretung weiß von nichts ... und Sie müssen sich nun ausführliche Informationen aus den Fingern saugen. Sie können wählen zwischen »sicherem Auftreten bei völliger Ahnungslosigkeit« oder »Hose runterlassen und ausnahmsweise mal ohne Zahlen, Daten und Fakten erscheinen«.

Erfahrungsgemäß entscheiden sich die meisten für Variante eins. Ob das so schlau ist? Nachweislich haben schon viele Führungskräfte deswegen ihr Unternehmen oder ihre Abteilungen an die Wand gefahren. Denn bei dieser »Methode« präsentieren Chefinnen viel zu oft an den Haaren herbeigezogene Halbwahrheiten und beschönigen diese auch noch – mit fatalen Folgen. Ich möchte an dieser Stelle nur an den Abgasskandal von VW erinnern. Und das ist nur ein Beispiel, zugegeben ein extremes, das bekannt wurde. Oder denken Sie an Wirecard.



SITUATION 3:

DIE AUSREDENPROBLEMATIK ODER »ER/SIE WAR'S«

Die Ausredenproblematik kommt häufig zum Tragen, wenn ein Mitarbeitender Sie, wie in Situation 2, hängen lässt. Geht deshalb etwas grandios schief, will's aber keiner gewesen sein. Der kranke Angestellte erklärt, dass er vom Krankenbett aus sogar noch alles an die Vertreterin geschickt hat. Bei ihr ist diese E-Mail aber im Spam hängen geblieben. Vielleicht war auch die Abteilung, die wichtige Daten liefern sollte, nicht rechtzeitig damit fertig. Deshalb konnte die Präsentation nicht mehr rechtzeitig an Sie übergeben werden.

Kennen Sie das auch von Ihren Kollegen? Das ist eine Taktik, mit der sich Angestellte besonders in großen Konzernen, gerne die Zeit vertreiben. Sie spielen klassisches Bullshit-Pingpong. So lässt sich die erste Stunde eines Meetings sehr gut überbrücken. Für die Verursacher klappt das prima. Im Grunde verschwenden sie damit aber die Zeit aller Beteiligten. Ich gehe davon aus, dass Sie in Ihrem Unternehmen wirklich etwas erreichen wollen. Dann ärgern Sie sich wahrscheinlich massiv über Menschen, die Sie in eine solch unerfreuliche Situation bringen. Sie können Ihre Zeit schließlich mit weitaus sinnvolleren Aufgaben verbringen.

SITUATION 4:

DIE TIMING-PROBLEMATIK ODER DIE FRAGE NACH DER REALITÄT

Wir alle haben doch schon knietief in Projekten gesteckt, die einfach nicht so richtig in Schwung kommen. Tage- oder wochenlang brennt alles an. Sie und Ihr Team sind total in Verzug. Alle kloppen eine Überstunde nach der nächsten und im Grunde ist die Deadline realistisch nicht mehr zu schaffen. Alle ziehen an einem Strang. Nur ein Mitarbeiter kommt auf die glorreiche Idee, Sie um Urlaub zu bitten, weil seine Oma am kommenden Freitag ihren 70. Geburtstag feiert – ganz spontan. Als ob die Familienfeier mit über 100 Gästen ganz plötzlich geplant wurde. Dieser Mitarbeiter weiß ganz genau, unter welch vertraglichem Druck Sie und das ganze Team stehen. Er weiß auch, dass er mit seiner Anfrage nicht nur Sie, sondern auch alle anderen Teammitglieder zu noch mehr Arbeit verdonnert und diese Anfrage völlig außerhalb jedes Rahmens liegt. Trotzdem kommt er zu Ihnen und appelliert auch noch an Ihre Menschlichkeit. Oder möchten Sie etwa die Verantwortung dafür tragen, dass die Oma ihren runden Geburtstag ohne ihr Enkelkind feiern muss? Wer weiß, wie viele Geburtstage sie noch zelebrieren kann? Sie haben die Wahl: Sind Sie ein grausamer Chef, der nur an Profit denkt, und übernehmen die Verantwortung für eine gebrochene Seele? Oder geben Sie nach und laufen damit sogar noch Gefahr, dass sich die anderen Teammitglieder gegen Sie stellen? Die müssen dann nämlich noch härter ran oder kommen gar selbst auf die Idee, Sie auch um einen freien Tag zu bitten, oder sind plötzlich krank. Einen Tod müssen Sie sterben. Wofür entscheiden Sie sich?