

Bruce Tulgan

Einer muss der Chef sein

So werden Sie die Führungskraft,
die Ihr Team braucht

*Übersetzung aus dem Amerikanischen
von Almuth Braun*

REDLINE | VERLAG

© des Titels »Einer muss der Chef sein« (ISBN 978-3-86881-041-7)
2009 by Redline Verlag, FinanzBuch Verlag GmbH, München
Nähere Informationen unter: <http://www.redline-verlag.de>

Kapitel 1: Die Epidemie des mangelnden Mitarbeitermanagements

Sie betreten den Videoverleih in Ihrer Nachbarschaft. Auf Ihrem Weg in den Laden fallen Ihnen zwei Mitarbeiter auf, die vor der Tür stehen und sich unterhalten. Einer von ihnen zündet sich gerade eine neue Zigarette an; die beiden stehen schon eine ganze Weile dort. Drinnen müssen Sie feststellen, dass der Mitarbeiter hinter der Theke so viel zu tun hat, dass er Ihnen nicht dabei helfen kann, die DVD zu finden, die Sie suchen. Als Sie endlich das richtige Regal finden, in der die DVD stehen soll, stellen Sie beim Öffnen der Hülle fest, dass die falsche DVD darin liegt. Frustriert greifen Sie zu einer anderen DVD und gehen zur Kasse, um zu bezahlen. Es dauert eine halbe Ewigkeit, bis das endlich erledigt ist. Als Sie den Laden verlassen, verfluchen Sie insgeheim den miserablen Service und denken sich: »Dieser Laden ist grauenhaft. Sie sollten wirklich bessere Leute anstellen!«

Natürlich ist die Versuchung groß, den Mitarbeitern oder dem gesamten Unternehmen die Schuld für den schlechten Service zu geben. Die wahre Ursache versteckt sich jedoch hinter den Kulissen: der Geschäftsführer und Vorgesetzte – also der Manager. Es ist die Aufgabe eines Managers, zu überwachen, wie der Betrieb in seinem Laden läuft, und dafür zu sorgen, dass alle anfallenden Arbeiten beständig erledigt werden. Wie? Indem er seine Mitarbeiter steuert und lenkt! Indem er ihnen sagt, was sie zu tun haben und wie sie es zu tun haben; indem er ihre Leistung überwacht, misst und dokumentiert; indem er zügig Probleme löst und diejenigen Mitarbeiter belohnt, die erstklassige Arbeit geleistet haben. Das ist Management.

Management ist eine heilige Pflicht. Wenn Sie der Chef sind, sind Sie für den reibungslosen Ablauf des Geschäftsbetriebs verantwortlich. Sie haben dafür zu sorgen, dass alle Arbeiten jederzeit schnell und einwandfrei erledigt werden. Wenn Sie der Chef sind, wenden sich die Mitarbeiter zuerst an Sie, wenn sie etwas brauchen oder wollen oder wenn etwas nicht ordnungsgemäß funktioniert. Wenn ein Problem auftritt, sind Sie die Lösung. Wenn Sie der Chef sind, sind Sie derjenige, auf den alle zählen.

Viele Führer, Manager und sonstige Führungskräfte mit Mitarbeiterverantwortung werden jedoch ihren Aufgaben, nämlich Mitarbeiter zu führen, zu managen und zu überwachen, nicht gerecht. Sie übernehmen einfach keine Verantwortung für das Tagesgeschäft. Sie versäumen es ständig, Erwartungen konkret zu formulieren, die Leistungen ihrer Mitarbeiter im Auge zu behalten, Fehler zu korrigieren und Erfolg zu belohnen. Entweder fürchten sie sich davor oder es interessiert sie nicht oder sie wissen nicht, wie das funktioniert. In allen Unternehmen, auf allen Organisationsebenen und in jeder Branche findet man einen schockierenden und profunden Mangel an täglicher Führung, Anleitung, Feedback und Unterstützung der Mitarbeiter. Das ist es, was ich als »Undermanagement« – fehlendes Mitarbeitermanagement – bezeichne. Und das ist das Gegenteil von Mikromanagement.

Zeigen Sie mir einen Fall von schlechtem Kundenservice – wie der eingangs beschriebene Videoverleih – und ich zeige Ihnen einen Fall von fehlendem Mitarbeitermanagement. Genau genommen können Sie mir irgendein Problem in irgendeinem Unternehmen zeigen und ich zeige Ihnen einen Fall von fehlendem Mitarbeitermanagement. Folgen Sie der Spur in das Innere des Unternehmens; begeben Sie sich hinter die Kulissen. Was lief bei der Reaktion auf den Hurrikan Katrina schief und bei der Verstärkung der Dämme in New Orleans, bevor der Hurrikan die Stadt verwüstete? Was lief schief, als das US-Kriegsveteranenministerium die persönlichen Daten von Millionen Veteranen verlor? Datendiebstahl bei Kreditkartenunternehmen? Der Skandal bei der *New York Times* mit den Nachrichten, die der Reporter Jayson Blair erfunden hatte? Der langjährige und

berühmte CBS-Nachrichtenmoderator Dan Rather, der im Präsidentschaftswahlkampf von 2006 auf gefälschte Dokumente hereinfiel? Unternehmensstars, die ausgeflippt sind? Was lief bei Enron schief? Arthur Andersen? Tyco? Ärztliche Kunstfehler? Pensionsdefizite? Die meisten Flugverspätungen? Wessen Aufgabe war es, dafür zu sorgen, dass alles reibungslos klappt? Egal wer es ist, diese Person hat einen Chef. Der Chef trägt die Verantwortung. Der Chef trägt die Schuld. Wofür? Dafür, dass er nicht dafür gesorgt hat, dass seine Mitarbeiter ihren Job richtig machen.

Fehlendes Mitarbeitermanagement kostet Unternehmen jeden Tag ein Vermögen. Es beraubt zahlreiche Mitarbeiter der Chance, positive Erfahrungen am Arbeitsplatz zu machen, größere Erfolge zu erzielen und mehr Geld zu verdienen. Fehlendes Mitarbeitermanagement ist der Grund, warum Manager sich abmühen, leiden und suboptimale Ergebnisse abliefern. Fehlendes Mitarbeitermanagement torpediert Vereinbarungen und Verträge mit Geschäftspartnern und Kunden. Und verursacht vielfältige Kosten für die Gesellschaft. Der Begriff »fehlendes Mitarbeitermanagement« ist nicht so bekannt wie der Begriff »Mikromanagement«, aber er sollte es sein, weil seine Folgen das Problem des Mikromanagements so klein wie einen Maulwurfhügel erscheinen lassen.

Die Epidemie des mangelnden Mitarbeitermanagements versteckt sich vor aller Augen

Im Jahr 1993 begann ich, die Arbeitshaltung der Generation X (der zwischen 1965 und 1977 Geborenen) zu untersuchen, also die Arbeitnehmer meiner Generation, die zu diesem Zeitpunkt gerade in den Arbeitsmarkt eintraten. Die Unternehmen begannen mich einzuladen, damit ich Vorträge auf ihren Konferenzen hielt, ihre Manager schulte, ihre Arbeitsabläufe beobachtete, ihre Führungskräfte befragte und Fokusgruppen mit ihren Mitarbeitern abhielt. Zunächst konzentrierte ich mich ausschließlich auf Generationsfragen. Ich kam in ein Unternehmen, befragte die jungen Mitarbeiter und hielt anschließend ein Seminar mit den Führungskräften und Managern

ab, um mit ihnen zu besprechen, was ihre jungen Mitarbeiter mir mitgeteilt hatten. Üblicherweise war es immer dasselbe: »Ihre jungen Mitarbeiter haben das Gefühl, sie erhielten nicht genug Anleitung von ihren Vorgesetzten. Sie wollen mehr Schulung. Sie wollen mehr Unterstützung und Orientierung. Sie wollen mehr Coaching. Sie wollen mehr Feedback.« Ich erkannte es damals noch nicht, aber die Generation X hatte mir im Grunde genommen mitgeteilt, dass sie nicht gemanagt wurde.

Mit schöner Regelmäßigkeit kam von einem oder mehreren erfahrenen Mitarbeitern die folgende oder eine ähnliche Reaktion: »Mein Sohn, willkommen in der Arbeitswelt. Wir alle wollen, dass uns jemand die Hand hält, aber das wird niemand tun. Als ich damals anfing, hieß es auf Schritt und Tritt: ‚Schwimmen oder untergehen‘. Wenn dir niemand gesagt hatte, was du tun solltest, dann hast du es eben selbst herausgefunden und es dann so gemacht. Und dann hast du darauf gewartet, dass der Chef auf dich aufmerksam wird. Wenn man nichts von seinem Chef hörte, war das ein gutes Zeichen. Nur wenn etwas schief ging, hat er von sich hören lassen. Und wenn du dem Betrieb dann eine gewisse Zeit lang angehörst, wirst du in das System übernommen. Das ist heute auch nicht anders. Diese jungen Leute von der Generation X müssen genau dasselbe tun, was wir alle getan haben: ihre Pflichten erledigen und sich langsam nach oben arbeiten.« Was diese erfahrenen Kollegen mir eigentlich mitteilten, war, dass mangelndes Mitarbeitermanagement die Norm war, seit sie denken konnten.

Obwohl sich das fehlende Mitarbeitermanagement genau vor meinen Augen versteckte, brauchte ich Jahre, bis ich das Problem richtig wahrnahm. Im Verlauf der 1990er-Jahre, als sich der Technologieboom in einen Dotcom-Boom verwandelte, breitete sich die Denkweise und Mentalität der Generation X aus. Und zwar nicht nur auf die nächste Generation junger Arbeitnehmer (die Generation Y ist wie eine Generation X auf der Überholspur mit einem überbordenden Selbstvertrauen). Als die Dotcom-Blase platzte, wurde immer offensichtlicher, dass das, was man zunächst für eine »Mode der Generation X« gehalten hatte, zur allgemeingültigen Mitar-

beitermentalität geworden war. Die Tatsache, dass die Generation X der Vorreiter dieser Veränderung gewesen ist, war ein simpler Zufall der Geschichte. Etwas wesentlich Größeres war im Entstehen. Die traditionelle, langfristige, hierarchische Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehung verwandelte sich in eine kurzfristige, transaktionsbestimmte Beziehung. In den ersten Jahren des 21. Jahrhunderts ließen Arbeitnehmer aller Altersstufen deutlich erkennen, dass sie sich nicht mehr damit zufrieden gaben, ohne glaubwürdige, langfristige Zusagen der Arbeitgeber still und gehorsam nach dem Motto »Friss oder stirb« zu arbeiten. Je weniger sie darauf vertrauten, dass sich »das System« langfristig um sie kümmern würde, desto größer waren die kurzfristigen Erwartungen an ihre direkten Vorgesetzten. In dem Maße, wie der Druck in der Arbeitswelt anstieg, wurden die Mitarbeiter »pflege-intensiver«.

Seit Mitte der 1990er-Jahre hatte ich also die Gelegenheit, die Dynamik von Arbeitsplätzen aus nächster Nähe zu untersuchen. Ich habe seitdem die meiste Zeit damit verbracht, Manager auf allen Ebenen zu schulen – Zehntausende von Managern, von CEOs bis zu Teamleitern und Managern der untersten Führungsebene, und zwar in fast jeder Branche – Einzelhandel, Gesundheitswesen, Research, Finanzen, Luft- und Raumfahrt, Software, Fertigung, öffentlicher Sektor, sogar Nonprofit-Organisationen: alles, was Sie wollen. Die Erfolge von Managern faszinieren mich. Ihr Versagen bricht mir das Herz. Ihre Herausforderungen sind meine Herausforderungen.

Ich habe so viel Zeit hinter den Kulissen so vieler Unternehmen verbracht, dass ich eines sagen kann: Die meisten Probleme ließen sich durch einen zupackenden, wirklich engagierten Manager, einen Vorgesetzten, der sich zu seiner Autorität und Verantwortung bekennt, ganz vermeiden oder zumindest sehr schnell lösen. Ein Chef, der sagt: »Tolle Neuigkeit: Ich bin der Chef! Und ich werde mich wirklich sehr anstrengen, ein großartiger Chef zu sein!«

Leider sind wirklich engagierte Manager selten. Ehrlich gesagt, sind die meisten Chefs nicht so großartig. Viele bemühen sich, besser zu werden. Manche bemühen sich nicht einmal. Die meisten sind so

passiv, dass sie nur dann managen, wenn es sich überhaupt nicht vermeiden lässt.

Warum?

Mitarbeitermanagement wird immer schwieriger

Es ist nie leicht, andere Menschen zu lenken und zu steuern. Manager befinden sich immer in einer »Sandwich-Position«, eingeklemmt zwischen ihren eigenen Vorgesetzten und ihren Mitarbeitern, und sie müssen versuchen, die miteinander konkurrierenden Bedürfnisse und Erwartungen beider Seiten in Einklang zu bringen. Die meisten Manager haben – so wie die meisten Menschen – wahrscheinlich immer alles getan, um Konflikte zu vermeiden. Eines der Vermächnisse des Arbeitsplatzes alten Stils (aus der Nachkriegszeit, als noch der Mythos galt, man müsse im Gegenzug für Arbeitsplatzsicherheit stillhalten, seine Pflicht tun und sich langsam nach oben arbeiten) ist die passive Führung, die darauf beruht, dass Mitarbeiter schon selbst herausfinden, was sie zu tun haben. In dem alten, langfristig ausgerichteten, hierarchisch strukturierten Modell (dem Pyramiden-Organigramm) nahmen die Mitarbeiter die Autorität ihrer Vorgesetzten und ihres Unternehmens als Selbstverständlichkeit hin. Als Ergebnis waren sie eher bereit, selbst herauszufinden, was sie zu tun hatten, wobei sie zweifellos zahlreiche Fehler machten. Damals gab es aber mehr Raum für Verschwendung und Ineffizienz. Das geht heute nicht mehr.

Heute ist es viel schwieriger, Mitarbeiter zu managen. Die heutige Arbeitswelt ist stark vernetzt, wissensgetrieben, global und von einem erbitterten Wettbewerb gekennzeichnet. Die Märkte sind chaotisch, der Ressourcenbedarf unvorhersehbar und die Unternehmen befinden sich in einem ständigen Wandel. Als Folge müssen Unternehmen schlank und flexibel sein, um überleben zu können, und jeder Einzelne muss aggressiver agieren, um für sich und seine Familie sorgen zu können. Mitarbeiter haben weniger Vertrauen, dass »das System« beziehungsweise die Organisation langfristig für sie sorgt.