

# Einleitung: Führen statt managen

*Managers are people who do things right,  
while leaders are people who do the right things.*

Warren G. Bennis

Der Großteil der Bücher zu Führungsthemen stammt aus der Feder von Beratern, Trainern und Wissenschaftern, aber es sind nur wenige Bücher zu finden, die von einer Führungskraft selbst verfasst wurden. Dieses Buch ist nun ein Buch *aus* der Praxis *für* die Praxis. Es geht darin um die wesentlichen Eckpfeiler für gute und kompetente Führungsarbeit und es wird versucht, herauszuarbeiten, was nötig ist, um als guter Manager auch eine gute Führungskraft zu sein. Nicht zuletzt soll dieses Buch aber auch in Erinnerung rufen, dass Führen eine Kunst, ein Abenteuer und eine Leidenschaft zugleich ist. Führen ist kein Verwaltungsakt und keine Kombination aus Wegschauen und der Hoffnung, dass sich die Dinge von selbst regeln. Führen heißt, dafür Sorge zu tragen, dass die Arbeit getan wird. Wir Führungskräfte sind dafür verantwortlich, dass ein Mitarbeiter seine Arbeit als sinnvoll erlebt, Freude daran hat, Leistung zu erbringen, und dass er motiviert ist. Es gibt einiges, was wir als Führungskräfte dazu beitragen können, aber leider gibt es auch viele Verhaltensweisen, die das Gegenteil, nämlich Demotivation, bewirken, ohne dass wir es merken. Wie so oft sind es die Details, die über Erfolg oder Misserfolg entscheiden.

Fach- und Führungskräfte sind gefragt wie noch nie, heißt es. Und der Kampf um Talente wird sich in den kommenden Jahren noch verstärken, heißt es ebenfalls. Das unterschreibe ich ohne zu zögern, denn es ist ein bekannter Umstand, dass in Zeiten wirtschaftlicher Anspannung die

Nachfrage nach sehr gut ausgebildeten Spitzenkräften hoch ist. Somit bestehen gute Aussichten für High Potentials. Aber das ist nur die eine Seite der Medaille. Die andere sieht so aus: Man muss die raren Talente nicht nur finden und einstellen – man muss sie auch halten, an das Unternehmen binden und sie zu jenen Höchstleistungen motivieren, zu denen sie imstande sind und für die sie in der Regel auch bezahlt werden. Denn schließlich wird die Zahl der High Potentials zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen, und das weiß auch der Mitbewerb.

Gleichzeitig gibt es aber viele Studien, die belegen, dass eine erschreckend hohe Zahl von Mitarbeitern in Unternehmen unterschiedlicher Größen und in allen beliebigen Branchen angeben, längst innerlich gekündigt zu haben. Die Mitarbeiter bleiben nur noch so lange im Unternehmen, bis sie eine neue Aufgabe gefunden haben, und absolvieren längst Dienst nach Vorschrift. Alle paar Wochen landet eine neue dieser Studien auf meinem Schreibtisch. Sie unterscheiden sich im Wesentlichen nur durch die Angabe der Prozentzahlen, nicht jedoch in den Ursachen, die Mitarbeiter als Gründe für ihre innere Kündigung anführen. Es ist durchaus möglich, dass ihre Vorgesetzten fachlich alles richtig gemacht haben, aber durch Kleinigkeiten wie falsche Gesten, unpräzise Kommunikation, unklare Anweisungen, Inkonsequenz und ähnliches Fehlverhalten an Glaubwürdigkeit eingebüßt und damit ihre Mitarbeiter nicht mehr erreicht haben.

Wir werden uns in diesem Buch mit der Frage beschäftigen, wie wir als Führungskräfte vermeiden können, dass es bei den uns anvertrauten Mitarbeitern zu einer inneren Kündigung kommt. In diesem Zusammenhang gehört es auch zu unseren Aufgaben, zu erkennen, wann der Zeitpunkt gekommen ist, ab dem Mitarbeiter und Unternehmen getrennte Wege gehen sollen. Der kreative Systembetrug – der Mitarbeiter absolviert einen Nine-to-Five-Job, übernimmt keine Verantwortung, verursacht absichtlich Leerläufe in seiner Tätigkeit, schiebt Fehler anderen Leuten

unter oder legt seine Arbeit so an, dass keine Fehler gemacht werden *können* – bleibt oft lange unbemerkt. Er beeinflusst aber die Mitarbeiter in der unmittelbaren und mittelbaren Umgebung des Betroffenen, beeinträchtigt die Performance und die Effizienz des gesamten Teams und wirkt sich letztendlich negativ auf das Unternehmensergebnis aus. Schon aus einer gewissen Eitelkeit heraus gerät man in Versuchung, diese Mitarbeiter oft über einen immens langen Zeitraum hinweg zu disziplinieren, um dann festzustellen, dass man trotz intensivster Bemühungen gescheitert ist. Denn es ist eine Tatsache, dass sich nicht jeder Mitarbeiter in diesem Sonnensystem gerade von Ihnen führen lassen *will*, und es gilt, auch dies zur Kenntnis zu nehmen.

Das kann unterschiedliche Ursachen haben. Es kann sein, dass einer Ihrer Vorgänger als Führungskraft Fehler gemacht hat, und dies im schlimmsten Fall in einem nicht mehr sanierbaren Ausmaß. Es ist auch bekannt, dass wir zu einem bestimmten Grad von unserem limbischen System, dem Unbewussten, gesteuert werden. Erinnern Sie Ihren Mitarbeiter unglücklicherweise an einen Menschen in seinem Leben, mit dem er schlechte Erfahrungen gemacht hat, avancieren Sie allein dadurch schon zu seinem Feindbild und er wird nur widerwillig die von Ihnen verlangten Tätigkeiten und Aufgaben erledigen.

Jack Welch<sup>1</sup> teilt die Mitarbeiter gemäß seiner 20/70/10-Regel in drei Leistungskategorien ein. Laut diesem Konzept benötigt ein Unternehmen für ein ausgewogenes Leistungsportfolio unter den Mitarbeitern 20 Prozent so genannte Top-Performer (Jack Welch nennt sie „A-Player“) und 70 Prozent normale Leistungsträger („B-Player“). Von der Gruppe der unteren 10 Prozent, den sogenannten Under-Performern („C-Player“), sollte man sich laut Jack Welch ohne Wenn und Aber trennen.

Aber auch Underperformer haben sich Kenntnisse und Fachwissen angeeignet, die im Fall der Kündigung unwiederbringlich zum Werkstor

---

<sup>1</sup> Vgl. Welch, Jack (2005): *Winning – das ist Management*, Campus Verlag.

„hinausmarschieren“. Deshalb sollte meiner Ansicht nach die Führungskraft auch bei den Under-Performern zunächst durch ein ständiges Augenmerk sowie Förder- und Entwicklungsmaßnahmen daran arbeiten, dass es zu keiner Trennung kommt. Allerdings müssen diese Bemühungen zeitlich begrenzt sein: Sollte es Ihnen als Führungskraft nicht gelingen, den Under-Performer innerhalb von maximal sechs Monaten zu einem Normal-Performer zu machen, seien Sie konsequent und hören Sie auf, ein lahmes Pferd zu reiten.

Die wahre Herausforderung als Führungskraft ist, die Motivation und das Engagement der 70 Prozent Normal-Performer aufrechtzuerhalten und sicherzustellen, dass sich dort Leute entwickeln, die es in die Gruppe der Top-Performer schaffen. Dazu ist es wichtig, dass alle Mitarbeiter die gleiche Zuwendung erhalten und das Gefühl vermittelt bekommen, dass sie bei entsprechenden Anstrengungen sehr wohl die Chance haben, in die Top 20 aufzusteigen.

Die Top 20 sind Ihre Spitzenleute, die normalerweise an ihrer Einsatzbereitschaft, ihrer Motivation, ihrer Identifikation mit dem Unternehmen und an der Tatsache, dass sie authentisch sind, zu erkennen sind.

Mir wird immer wieder die Frage gestellt, ob man „Führen“ lernen kann. Dazu gibt es zwei Ansichten: Im einen Fall wird die Meinung vertreten, man könne das Handwerk des Führens genauso erlernen wie das Autofahren. Im anderen Fall herrscht die Meinung vor, Führungskompetenz wäre eine angeborene Fähigkeit, ein Talent. Beides stimmt grundsätzlich, jedoch werden bei Weitem nicht alle Führungskräfte mit dem Talent zum Führen geboren. Für jene, die ohne dieses Talent auf die Welt kommen, vertrete ich die Ansicht, dass man sich das Führen als Fertigkeit durchaus aneignen kann! Jene Menschen, die über einen genetischen Führungsfaktor verfügen, müssen dieses Talent erst zu einer Fähigkeit entwickeln (lesen Sie dazu auch im Kapitel „Fähigkeiten und Fertigkeiten“, Seite 115 ff.).

Eine Person, die als „Zahlenmensch“ gilt, hat von Natur aus einen sehr guten Zugang zu Zahlen und große Freude daran, diese zu interpretieren und damit zu jonglieren. Eine andere Person wiederum, die sich nicht unbedingt als „Controller aus Leidenschaft“ bezeichnen würde und eher der „kreativen Front“ angehört, kann trotzdem lernen, eine Bilanz zu lesen, die Zahlen zu deuten und Maßnahmen daraus abzuleiten. Ich kenne genug Menschen, auf die dies zutrifft, und ich kenne viele Führungskräfte, die sich eine Reihe von Fertigkeiten angeeignet haben, die nicht zu ihrer „Grundausrüstung“ gehört haben.

Was ich in diesem Zusammenhang jedoch sehr interessant finde, ist die Tatsache, dass mir nach über 500 Kandidateninterviews, die ich im Verlauf meiner beruflichen Tätigkeit geführt habe, noch keine Führungskraft begegnet ist, die von sich selbst behauptet hat, sie habe wenig Sozialkompetenz oder keine herausragenden Leadership-Qualitäten. Ich habe auch von keiner der gestandenen Führungskräfte in meinem beruflichen Umfeld jemals gehört, dass er beziehungsweise sie nicht führen könne. Vielmehr ist es ein Phänomen, dass es von „Naturtalenten“ des Führens geradezu wimmelt. Und das ist wohl des Übels Kern. Denn wenn einem Schwächen bewusst sind, kann man daran arbeiten, sie auszugleichen. Wenn eine Führungskraft aber erst einmal „oben“ angelangt ist, ist es in der Praxis meist so, dass Mängel in der Führungsarbeit unentdeckt bleiben und es für die betroffenen Mitarbeiter und Kollegen enorme Kraftanstrengung bedeutet, diesen Umstand transparent zu machen oder sich schlimmstenfalls damit abzufinden.

Neu ist nicht, dass Führungsarbeit jede Menge Fallen und Tücken hat, und diese Tatsache verleitet oftmals zu Stagnation. Führen bedeutet Arbeit und Verantwortung und verlangt nach einem gerüttelt Maß an Einsatz und Empathie. Ich möchte mit diesem Buch dazu anregen, Neues auszuprobieren und mit Verhaltensweisen zu experimentieren. Ihre Mitarbeiter wollen keine lähmende Routine, keine Reproduktion bestehender Regeln, sie wollen lebendig geführt und motiviert werden, sie möchten in

der Gewissheit handeln, dass sie neue Wege beschreiten dürfen, ja sogar sollen. Sie sehen Ihren Erfolg als den eigenen an und möchten Ihnen dorthin folgen. Nicht zuletzt möchte ich Ihnen mit diesem Buch in Erinnerung rufen, was Sie längst wissen: Führen ist eine Kunst, eine Leidenschaft und ein Abenteuer zugleich. Und alles, was Sie brauchen, um sich das Leben in diesem herausfordernden Spannungsfeld leichter zu machen, erfahren Sie auf den folgenden Seiten.

# Fähigkeiten und Fertigkeiten

*Unsere Wünsche sind die Vorboten der Fähigkeiten,  
die in uns liegen.*

*Johann Wolfgang von Goethe*

Jeder von uns kommt mit Genen, Anlagen und Talenten auf die Welt. Alle diese Informationen befinden sich bereits in unserer Erbmasse. Je nachdem, wie unsere Kindheit, unsere Erziehung und unsere Schulbildung verlaufen und unser soziales Umfeld auf uns einwirkt, entwickeln sich aus diesen Genen, Talenten und Anlagen sogenannte *Fähigkeiten*. Ob jemand musikalisch begabt ist, hat er also bereits in die Wiege gelegt bekommen. Und je nachdem, welche Möglichkeiten sich dann im Lauf der Zeit eröffnen, wird sein musikalisches Talent gefördert und ausgeformt – oder aber es verkümmert und liegt brach. Das wird unter anderem davon abhängen, ob die Musiklehrer in der Schule sein Talent erkennen und die Eltern dazu ermutigen, ihr Kind ein Instrument erlernen zu lassen. Das wiederum wird von vielen Faktoren bestimmt, zum Beispiel von den finanziellen Möglichkeiten der Eltern und deren Offenheit für die Talente ihres Sprösslings.

Auch mit dem Talent zum Führen werden wir geboren oder eben nicht. Die Menschen, die diese Fähigkeit in ihren Anlagen haben, fallen häufig schon im Kindergarten dadurch auf, dass sie sich mit ihrem Wunsch, welches Spiel gespielt wird, durchsetzen und die Mannschaftsaufstellung beim Ballspiel in die Hand nehmen. Das sind jene Kinder, an denen sich die anderen Knirpse orientieren, aber auch reiben, die sie imitieren und die ihnen als Vorbild dienen. Die Ausprägung dieses Führungstalentes wird im Laufe ihrer Kindheit und Jugend davon bestimmt, wie ihr Umfeld auf dieses Talent reagiert: Werden diese Kinder ermutigt, ihre Persönlichkeit auszuleben, oder werden sie von überängstlichen Eltern „ein-

gebremst“? Gibt es Lehrer, die Schüler ermuntern, das Klassensprecheramt anzutreten oder bei einem Redewettbewerb mitzumachen – und so weiter?

Es gibt eine ganze Menge von Büchern und Studien darüber, wie sich unsere Umwelt auf die Entwicklung unserer angeborenen Talente auswirkt. Das Thema ist wohl nicht zuletzt deshalb so interessant, weil es uns zu einem großen Teil die Erklärung dafür liefert, was uns als Person ausmacht und wie unser Umfeld unsere Persönlichkeit prägt. Und nicht zuletzt, welche Einflüsse und Impulse unsere Talente und Fähigkeiten fördern oder unterdrücken.

Die Ausformung von Fähigkeiten beziehungsweise Talenten gibt es in allen Bereichen des Lebens: Denken Sie nur an die sogenannten Zahlenmenschen oder an Motivatoren beziehungsweise Macher. Denken Sie an Techniker oder jene Leute, die sehr gut darin sind, dreidimensional zu planen und zu zeichnen. Jeder von uns trägt einige dieser Fähigkeiten als Erbanlagen in sich, wir entdecken sie selbst oder erhalten von unserer Umgebung entsprechende Anreize, sie zu fördern.

Fähigkeiten allein reichen aber nicht aus, um durchs Leben zu kommen. An meinem eigenen Beispiel aufgezeigt, bedeutet das: In der Position eines Geschäftsführers ist es nicht genug, gut reden, präsentieren und motivieren zu können. Vielmehr ist es unabdingbar, auch eine Bilanz lesen und mit einer GuV etwas anfangen zu können, um damit für einen Steuerberater, für Finanzbehörden und Banken einen kompetenten Gesprächspartner abzugeben. Das hieß in meinem Fall: Obwohl ich kein Zahlenmensch bin, musste ich mich damit vertraut machen und mir die entsprechenden Kenntnisse aneignen, selbst wenn dort nicht unbedingt meine Talente angesiedelt sind. All das, was man sich außerhalb der eigenen Talente aneignet, bezeichne ich letztendlich als *Fertigkeiten*.

Mir ist im Laufe meiner Berufserfahrung noch keine Führungskraft begegnet, die von sich behauptet hätte: „Führen, das ist nicht so meine Sache, da gibt es Bereiche, in denen ich besser bin!“ Trotzdem gibt es viele

Führungskräfte, die das „Führen“ nicht beherrschen, weder als Fähigkeit noch als Fertigkeit, sondern zum Beispiel aufgrund ihrer Fachkompetenz in eine Führungsrolle „gespült“ wurden. Doch auch Führungskompetenz kann man sich als Fertigkeit durchaus aneignen!

Was ich mir im Laufe meiner Berufserfahrung als Fertigkeit außerdem aneignen musste, war ein grundsätzliches technisches Verständnis. Ich bin meilenweit vom Wissen eines Absolventen einer technischen Mittelschule und noch viel weiter von der technischen Kompetenz eines Diplomingenieurs entfernt. Dennoch war ich immer in Branchen beschäftigt, in denen zumindest ein Grundverständnis für technische Zusammenhänge und Gegebenheiten notwendig war. Diese Fertigkeiten gehören nun zu meinem angeeigneten Wissen, es sind erlernte Kenntnisse, die mich aber noch keinesfalls zu einem technischen Experten machen.

Um unseren Beruf auszuüben und unseren Alltag zu bewältigen, müssen wir sowohl unsere angeborenen Fähigkeiten als auch unsere angeeigneten Fertigkeiten anwenden.

## **Die Macht der Authentizität**

Während wir in der Ausübung unserer Fähigkeiten automatisch authentisch sind, ist das bei den Fertigkeiten nicht der Fall. An diesem Punkt wartet in Ihrer Führungsarbeit eine weitere Herausforderung auf Sie: Es geht darum, Ihre Mitarbeiter in den Bereichen einzusetzen, in denen überwiegend ihre Fähigkeiten und weniger ihre Fertigkeiten gefragt sind. Meiner Beobachtung nach wird diesem Aspekt noch immer zu wenig Bedeutung beigemessen. Mitarbeiter, deren Arbeitsaufgaben hauptsächlich ihren Fertigkeiten entsprechen, sind dort nicht authentisch und zeigen eine eher mittelmäßige Performance, während ihre Fähigkeiten unbemerkt und für das Unternehmen ungenutzt bleiben.

Eines von vielen Beispielen aus meiner Berufslaufbahn:

Es handelt von einem Mitarbeiter, der an einer Stanzmaschine arbeitet, teilnahmslos und monoton seine Arbeit verrichtet und wenig kommuniziert. Was sein Vorgesetzter nicht weiß und nur wenige seiner Kollegen wissen: Er führt in seiner Freizeit das Kommando bei der örtlichen Feuerwehr und ist dort überaus beliebt und anerkannt!

Ein ähnlicher Fall aus meinen Beratungen:

Ein Mitarbeiter in der Buchhaltung eines norddeutschen, mittelständischen Unternehmens, der introvertiert, wortkarg und mürrisch ist, maximal zum Mittagessen oder für den Gang zur Toilette aus dem Büro kommt, verlässt nach Dienstschluss das Unternehmen, um an drei Abenden in der Woche einen Kirchenchor mit 70 Personen zu leiten! Der Kirchenchor zählt zu den besten in Deutschland und tritt auch international auf!

In beiden Fällen verhält es sich offenbar so, dass diese Mitarbeiter an ihrem Arbeitsplatz entsprechend ihren Fertigkeiten eingesetzt waren, ohne dass die verantwortlichen Vorgesetzten darauf geachtet hätten, wo die Fähigkeiten der beiden Mitarbeiter liegen. Sie besitzen offensichtlich eine Reihe von Führungsqualitäten, wie die Fähigkeit, zu begeistern und zu motivieren, oder die Gabe, etwas Gemeinsames entstehen zu lassen. Alle diese Fähigkeiten konnten die beiden Mitarbeiter in ihren jeweiligen Jobs kaum einsetzen und damit gingen diese Stärken auch für den Arbeitgeber verloren.

Es ist Ihre Aufgabe als Vorgesetzter, durch intensive Auseinandersetzung mit und Interesse an Ihren Mitarbeitern (genaue Beobachtung ihres Verhaltens, beidseitiges Feedback, aber auch Gespräche über Privates und dergleichen) herauszufinden, wo deren Fähigkeiten liegen und wo sie „nur“ Fertigkeiten haben.

## Is he or she on the right bus and in the right seat?

Dieser Satz wurde von Marc Neeb, dem Executive Vice President Human Resources von Magna geprägt. Er wurde bei Magna weltweit zu einer permanent angewandten und gelebten Überprüfungsformel. Mitarbeiter passen oft sehr gut zu einem Unternehmen, sitzen aber dort nicht am richtigen Platz. Es ist die Aufgabe der Führungskraft, zunächst zu prüfen, ob der Mitarbeiter mit seiner individuellen Kombination aus Persönlichkeit und Fachkompetenz zum Unternehmen passt, ob er sich also im richtigen „Bus“ befindet. Wenn ja, ist es dann die Aufgabe der Führungskraft, dafür Sorge zu tragen, dass der Mitarbeiter am richtigen Arbeitsplatz zum Einsatz kommt, dass er seinen Platz findet, an dem er die meisten seiner Fähigkeiten ausspielen kann und an dem er nur wenige seiner Fertigkeiten braucht.

Dafür zu sorgen, dass die richtigen Mitarbeiter an der richtigen Stelle zum Einsatz kommen, ist ein permanenter Prozess in der Führungsarbeit. Denn zu dieser Aufgabe gehört auch, notwendige „Platzwechsel“ zu erkennen und vorzunehmen. Und zwar dann, wenn Sie als Führungskraft erkennen, dass der Mitarbeiter nicht richtig eingesetzt ist. Bis zu einem gewissen Grad ist es zulässig, diesen Prozess ein Stück weit sich selbst zu überlassen. Die Mitarbeiter spüren durchaus auch selbst, wo ihre Stärken liegen, und besitzen eine gute Intuition, wenn es darum geht, sich den Sitz, auf dem sie Platz nehmen möchten, selbst auszusuchen:

Zu meiner Zeit als Spartenleiter Alpin bei Fischer klopfte es eines Tages an meiner Tür. Vor mir stand eine Kollegin aus der Zollabteilung, die ich zwar vom Sehen kannte, mit der ich aber beruflich keinerlei Berührungspunkte hatte. Ich fragte sie, was ich für sie tun könne, worauf sie mir antwortete: „Herr Zulehner, ich würde gern für Sie arbeiten!“ Ich war etwas überrascht, da es zu diesem Zeitpunkt keine vakante Position

in meiner Abteilung gab. Dennoch war ich beeindruckt von ihrer Unbefangenheit, ohne konkreten Anlass bei mir vorzusprechen, und hatte sehr stark das Gefühl, dass sie genau wusste, was sie wollte. Deshalb unterhielt ich mich mit ihr und fragte sie, was sie denn beruflich gern machen würde. Sie zählte eine Reihe von Tätigkeiten auf, die sie in ihrem damaligen Aufgabenbereich aber nicht im Entferntesten ausübte. Es waren überwiegend organisatorische, durchaus anspruchsvolle Tätigkeiten, die sie mir beschrieb und die einen sehr selbstständigen und flexiblen Arbeitsstil voraussetzen. Sie hatte keinerlei Praxis im Assistenz- oder Vertriebsbereich und auch nicht die erforderliche Ausbildung dafür, dennoch versprach ich ihr, mich zu melden, sollte sich in meiner Abteilung eine Aufgabe für sie auftun. Nur wenige Monate später war die Position meiner Assistentin zu besetzen. Es war vorwiegend eine Bauchentscheidung, dass ich besagter Mitarbeiterin aus der Zollabteilung den Job anbot. Ich erntete für diese Entscheidung viele kritische Kommentare innerhalb des Unternehmens. Aber schon sehr bald stellte sich meine Entscheidung als absoluter „Glücksgriff“ heraus. Sie war die richtige Person am richtigen Platz! Sie war in ihrem Element, überzeugte mit Einsatzbereitschaft und Organisationstalent und hielt mich organisatorisch auf Kurs. Wer mich kennt, weiß, dass das durchaus eine Herausforderung sein kann. Ich wurde sehr oft gefragt, weshalb ich mich ausgerechnet für diese Kollegin entschieden hatte, die aus fachlicher Sicht gar nicht „weiter weg“ von den Anforderungen an diese Position hätte sein können. Ich erzählte dann immer von ihrem mutigen Schritt, als sie ihren Wunsch äußerte, für mich zu arbeiten: Sie war absolut authentisch und hatte ein klares Bild vor Augen, wo im Unternehmen sie ihre Fähigkeiten einsetzen könnte.

Auch das umgekehrte Beispiel habe ich schon des Öfteren erlebt:

In einem Unternehmen, in welchem ich als Führungskraft beschäftigt war, gab es einen hervorragenden Vertriebsmitarbeiter (Regionalverkaufsleiter), der ganz offensichtlich gemäß seinen Fähigkeiten eingesetzt war. Er machte einen sehr guten Job, übertraf Monat für Monat seine Verkaufsziele, wirkte auf die Kunden und Kollegen sehr authentisch und man merkte ihm an, dass ihm seine Arbeit viel Freude machte. Als dieser Vertriebsmitarbeiter aufgrund seiner guten Leistungen schließlich zum Gesamtvertriebsleiter befördert wurde, war die Geschäftsleitung sehr bald mit deutlich rückläufigen Verkaufszahlen und schlechter Stimmung innerhalb der Vertriebsmannschaft konfrontiert. Der neue Gesamtvertriebsleiter war mit der Führungsaufgabe, die er nun auf einmal ausüben hatte (sein Team bestand aus drei Regionalverkaufsleitern), offenbar überfordert und trotz der besser dotierten Position nicht mehr in seinem Element und daher unglücklich.

Dieser Mitarbeiter wurde aus seiner beruflichen Idealwelt herausgerissen, in der er seine beste Leistung für das Unternehmen abrufen konnte, weil er gemäß seinen Fähigkeiten eingesetzt war. Als Gesamtvertriebsleiter stürzten einige neue Aufgaben auf ihn ein, die ganz und gar nicht seinen Fähigkeiten entsprachen, die er sich daher erst nach und nach als Fertigkeiten aneignen musste. Wenn jemand von seinen Fähigkeiten weg in eine Aufgabenwelt gedrängt wird, in der vorwiegend neue Fertigkeiten gefragt sind, bedeutet das oft einen großen Bruch für einen motivierten Mitarbeiter. Hier wäre es ganz klar die Aufgabe des Vorgesetzten gewesen, vorweg abzuklären, ob der Mitarbeiter in der neuen Position tatsächlich gut aufgehoben ist oder nicht.

Obiger Gesamtvertriebsleiter wurde dann auf eigenen Wunsch, nachdem er selbst erkannt hatte, dass er der neuen Aufgabe nicht gewachsen war, wieder zum Regionalverkaufsleiter zurückgestuft.

Berufseinsteigern und angehenden Studenten pflege ich bei meinen Vorträgen auf die Frage nach „dem richtigen Job“ oder nach „der richtigen Ausbildung“ immer Folgendes mitzuteilen: Wenn jemand seinen Fähigkeiten entsprechend ausgebildet ist, wird er einen Job bekommen und in diesem auch erfolgreich sein, egal, wie limitiert das Berufsfeld ist.

Im Gegensatz dazu sei auch jene Situation beleuchtet, in der Eltern ihre Fähigkeiten auf die Kinder projizieren und davon ausgehen, dass die Kinder so werden und denselben Beruf ergreifen müssen wie sie. Das schlägt sehr oft fehl:

Ich hatte während meiner Studienzeit einen Medizinstudenten als Mitbewohner, dessen Vater ein sehr erfolgreicher Zahnarzt war. Der Sohn wurde gegen seinen Willen „dazu verdonnert“, Medizin zu studieren und in weiterer Folge die Zahnarztausbildung zu machen, um einmal die sehr erfolgreiche Praxis des Vaters übernehmen zu können. Der Sohn wurde vom Vater nicht gehört, obwohl er laufend signalisierte, dass das nicht „sein Ding“ sei. Er musste also Medizin studieren – mit dem Ergebnis, dass er nach 16 Semestern ohne Aussicht auf baldigen Abschluss sein Studium abbrach. Das anschließende Jurastudium konnte er erst Mitte 30 beenden. Heute ist er allerdings ein sehr erfolgreicher Anwalt.

## **Wann sind wir authentisch?**

Die Antwort auf diese Frage ist weitaus einfacher, als viele meinen. Am besten erkennt man das an sich selbst anhand einiger weniger Parameter und Eckpfeiler:

Sicherlich kennen Sie das auch: Jemand trägt Aufgaben an Sie heran oder kommt mit einer Bitte auf Sie zu, ohne dass Sie sich dafür angeboten haben oder dass das zu Ihrem unmittelbaren Aufgabenbereich gehört.

Es kommt nicht von ungefähr, dass immer dieselben Leute gebeten werden, zum Beispiel bei einer Firmen- oder Geburtstagsfeier eine kurze Ansprache zu halten. Und es ist auch kein Zufall, dass immer dieselben Mitarbeiter mit der Organisation einer Firmenfeier betraut werden, auch wenn sich diese Aufgabe nicht in ihrer Stellenbeschreibung wiederfindet. Es ist augenscheinlich so, dass es Leute gibt, die ganz bestimmte Aufgaben wirklich gut können und diese Kompetenz auch ausstrahlen.

Umgekehrt fühlen sich die angesprochenen Personen auch sehr wohl, wenn sie die Aufgaben ausführen dürfen, um die sie gebeten werden. Und das ist auch schon der zweite Indikator: Man spürt selbst sehr genau, was man richtig gern macht. Meist sind das Dinge, über die man sagt „Das ist total meins!“ Und dort ist man dann auch authentisch.

Ihnen fällt gerade keine Tätigkeit ein, auf welche diese Aussage bei Ihnen zutrifft? Das kann ich gar nicht glauben! Es gibt bestimmte Bereiche, in denen andere von Ihnen behaupten: „Da ist er/sie in seinem/ihrer Element!“

Jeder von uns hat in seinem Portfolio ein paar Aktivitäten, die er extrem gern und mit Ambition, Ehrgeiz und Leidenschaft tut und auf die er sich freut, wenn sie ihm angetragen werden. Das sind genau jene Bereiche, in denen wir authentisch sind!

Aber es gibt eben auch Arbeiten, die wir immer wieder vor uns herschieben und erleichtert sind, wenn sie jemand anders erledigt. Das sind Arbeiten und Gebiete, in denen wir gewöhnlich „nur“ Fertigkeiten haben.

So habe ich zum Beispiel schon immer gern Einstellungsgespräche geführt und Präsentationen gehalten. Ich habe mich schon am Beginn meiner beruflichen Karriere um solche Aufgaben nahezu „gerissen“ und wurde auch immer wieder darum gebeten, selbst wenn es gerade nicht zu meinem Aufgabenbereich gehörte. Hingegen habe ich um Statistiken, Reports und Zahlenmaterial einen großen Bogen gemacht, wann immer dies möglich war.

## Mitarbeiter im „Wunderland“

In der Mediationstechnik kommt häufig die sogenannte „Wunderfrage“ nach Steve de Shazer zum Einsatz, die meiner Erfahrung nach auch sehr gut greift, wenn es um das Erkennen von Fähigkeiten geht:

*Blicken Sie drei Jahre nach vorne.  
Es ist ein Wunder geschehen! Es ist alles genauso passiert, wie  
Sie es gern hätten, und Sie befinden sich in einem  
Idealzustand, was Ihre Aufgabe, Ihren Verantwortungsbereich  
und Ihre berufliche Umgebung betrifft.  
Beschreiben Sie nun, wie Ihre berufliche Situation und  
Umgebung in drei Jahren aussehen!*

Bitten Sie Ihren Mitarbeiter, Ihnen ein genaues Bild zu zeichnen von den Tätigkeiten, die er gern machen würde, welche Verantwortung er gern übernehmen würde, wie sein ideales Arbeitsumfeld aussieht, an wen er delegiert, an wen er berichtet und so weiter. Sie werden staunen, welche konkreten „Wunderland“-Beschreibungen da auftauchen! Vorausgesetzt, Ihrem Mitarbeiter gelingt es, mögliche Hürden und Restriktionen bei seinem „Blick in die Zukunft“ auszublenzen. Es ist wichtig, bei der Beantwortung der Frage keinerlei Hindernisse zuzulassen, auch wenn man diese schon lebhaft vor Augen hat. Wie gesagt: Es geht um die Beschreibung eines „Wunderlandes“.

In den meisten Fällen erhalten Sie von Ihrem Mitarbeiter ein ganz konkretes Szenario. Dieses beschreibt in der Regel ein Arbeitsumfeld, in welchem er seine Fähigkeiten ausspielen könnte und in der Folge seine Top-Performance bringen würde.

Gefällt Ihnen das Wunderland, das Ihnen der Mitarbeiter beschrieben hat, und erscheint es Ihnen sinnvoll? Sind Sie der Ansicht, dass der Mitarbeiter in dem von ihm beschriebenen Szenario einen Mehrwert für das Unternehmen kreieren kann? Wenn Sie beide Fragen mit Ja beantworten, sollten Sie über eine schrittweise Realisierung nachdenken, und zwar nach unten beschriebener Methode. Planen Sie die einzelnen Schritte durch, die

notwendig sind, um Ihren Mitarbeiter in sein perfektes Arbeitsumfeld hineinzuorganisieren und setzen Sie sie um.

Das Geheimnis dabei ist die Perspektive! Denken Sie zusammen mit Ihrem Mitarbeiter vom „Dort“ ins „Hier“.

Begeben Sie sich mit Ihrem Mitarbeiter gedanklich in dieses „Wunderland“, in dieses „Dort“ in drei Jahren, in dem alles perfekt und so ist, wie er es sich wünscht. Nun gehen Sie in Gedanken schrittweise zurück: Was muss zur Realisierung des „Wunderlandes“ in sechs Monaten (also im Zeitraum zwischen zweieinhalb und drei Jahren) passieren, welche Meilensteine müssen zu diesem Zeitpunkt bewältigt worden sein, welche Umstände müssen eingetreten sein, was ist von wem dazu beizutragen? Und so weiter.

Nehmen Sie sich zusammen mit dem Mitarbeiter die nächsten sechs Monate vor: Was muss an organisatorischen und/oder persönlichen Veränderungen in dieser Periode realisiert werden?

Gehen Sie so lange gedanklich zurück, bis Sie wieder im „Hier“ und Heute angekommen sind.

Beim herkömmlichen Formulieren von Zielen („Wo wollen Sie in drei Jahren sein?“) schränkt bereits die Art der Fragestellung ein. Wenn sich der Mitarbeiter gedanklich vom „Hier“ ins „Dort“ bewegt, werden ihm automatisch mögliche Restriktionen einfallen, er wird alle Stolpersteine aufzählen und sich daher oft gar nicht mehr auf den Weg machen, weil ja ohnehin alles viel zu kompliziert und schwierig ist. Das macht einen ganz wesentlichen Unterschied in der Betrachtungsweise aus.

## **Für wen eignet sich die „Wunderfrage“?**

- Stellen Sie die „Wunderfrage“ all jenen Mitarbeitern, bei denen Sie das Gefühl haben, dass sie nicht am richtigen Platz sitzen, weil ihre Arbeitsleistung zeitweise zu wünschen übrig lässt.
- Stellen Sie die Frage auch jenen Mitarbeitern, die sich nicht in das Team integrieren können und deren Performance im Vergleich zu den anderen Teammitgliedern deutlich abfällt.

- Stellen Sie sich jenen Mitarbeitern, die Ihnen signalisieren, dass sie mit dem, was sie tun, nicht zufrieden sind, und spielen Sie mit ihnen das „Wunderland“-Szenario durch.
- Stellen Sie sich selbst diese „Wunderfrage“ in regelmäßigen Abständen zur eigenen Standortbestimmung.

Die „Wunderfrage“ ist aus meiner Sicht ein ganz tolles Tool für die Karriereplanung. Sie ist jederzeit auf die Mitarbeiter, aber auch auf die Führungskraft selbst anwendbar.

Sie ist außerdem eine probate und unkonventionelle Methode, Ihren Mitarbeitern Gedanken über ihren idealen Arbeitsalltag und ihre Talente und Fähigkeiten zu entlocken. Gedanken, die sich die Mitarbeiter selbst in dieser Form vielleicht noch nie gemacht haben.

Ein Blick in dieses „Wunderland“ verrät Ihnen genau, wie Ihre persönliche Idealwelt (oder auch jene des Mitarbeiters) aussieht. Sie erhalten Klarheit über Bereiche, an denen Sie arbeiten oder die Sie ändern müssen. Sie sehen deutlich vor sich, wo Sie anpacken müssen, um Ihr ganz persönliches Wunderland oder das Wunderland Ihres Mitarbeiters zu verwirklichen, welche organisatorischen Schritte dazu noch nötig sind und wessen Hilfe Sie zur Realisierung brauchen.

Der Fertigungsleiter eines mittelständischen Schweizer Unternehmens erledigte seine Arbeit entsprechend den Anforderungen, war aber augenscheinlich mit seinem Job nicht glücklich. Es war bestimmt kein Zufall, dass es gerade in dieser Abteilung immer wieder zu „Aufständen“ unter den zehn Mitarbeitern kam, wenn saisonbedingt Überstunden angeordnet wurden. Ebenso war es kein Zufall, dass sich diese Abteilung durch ihre lustlosen und demotivierten Mitarbeiter negativ von anderen Abteilungen im Unternehmen abhob.

Eines Tages meldete sich besagter Fertigungsleiter bei der Geschäftsleitung mit dem Wunsch, die Abteilung zu wechseln. Er hatte ein ganz

klares Bild vor Augen und wünschte sich, in die Reklamationsabteilung versetzt zu werden, die zum damaligen Zeitpunkt aus zwei Mitarbeitern bestand. Niemand im Management konnte seinen Wunsch nachvollziehen. Er aber hatte eine genaue Vorstellung davon, wie die Abteilung in wenigen Jahren aussehen sollte und was dabei seine Rolle sein könnte. Er war überzeugt davon, dass eine „Reklamationsabteilung“ nicht nur Reklamationsfälle bearbeiten und Kunden beruhigen sollte, sondern er stellte sich eine Serviceabteilung mit einer motivierten Mannschaft und zufriedenen, ja begeisterten Kunden vor. Da er ein beliebter Kollege und langjähriger Mitarbeiter war, kam die Geschäftsleitung seinem Wunsch nach, obwohl er in der neuen Position weitaus weniger Verantwortung zu tragen hatte und auch nicht die erforderliche Ausbildung (zum Beispiel Qualitätsmanagement) für die neue Position mitbrachte. Er war weder besonders versiert im Umgang mit dem Computer noch waren seine Fremdsprachenkenntnisse ausreichend. Kaum war klar, dass er die Abteilung wechseln würde, meldete er sich zum EDV- und zum Englischkurs an und freute sich offensichtlich riesig auf die neue Herausforderung.

Heute ist er Leiter der Serviceabteilung eines stark exportorientierten Produktionsbetriebes, dessen Team die Kunden täglich mit Schnelligkeit, Freundlichkeit und Kundenorientiertheit begeistert. Seine Abteilung hat mittlerweile sechs Mitarbeiter, die Serviceanfragen aus aller Welt bearbeiten.

Ich versichere Ihnen: Sie würden den Serviceabteilungsleiter von heute und den Fertigungsleiter von damals nicht als ein und dieselbe Person identifizieren!

Wenn Sie die „Wunderfrage“ stellen, kann es durchaus passieren, dass die Vorstellungen des Mitarbeiters und jene des Unternehmens völlig auseinanderdriften. Denn einerseits verfügen nicht alle Menschen über eine realis-

tische Selbsteinschätzung. Andererseits werden Ihnen möglicherweise Szenarien und Aufgabengebiete beschrieben, welche das Unternehmen in seinem Portfolio nicht anbieten kann. In beiden Fällen hält das beschriebene „Wunderland“ einer Plausibilitätsprüfung nicht stand. Dies ist dann der richtige Zeitpunkt für den Einstieg in ein Feedback-Gespräch mit dem Mitarbeiter.

Wenn Ihnen ein Mitarbeiter sagt, er würde gern in spätestens fünf Jahren Mitglied der Geschäftsleitung Ihres Unternehmens sein, aber seine Performance und Sozialkompetenz immer wieder Anlass zu Beschwerden und Kritik geben, ist das ein geeigneter Moment für ein ehrliches Feedback. Sagen Sie dem Mitarbeiter, dass sein „Wunderland“ nicht realisierbar ist, und begründen Sie Ihre Haltung!

Stellen Sie sich vor, Sie sind der Geschäftsführer eines kleinen Produktionsunternehmens mit 75 Mitarbeitern. Sie stellen einem Mitarbeiter, der im Verkauf arbeitet, dort aber nach eigenen Angaben und auch aufgrund Ihrer Wahrnehmung keine Idealbesetzung ist, die „Wunderfrage“. Er beschreibt Ihnen daraufhin sein ideales Arbeitsumfeld wie folgt: Er wäre gern Pressesprecher des Unternehmens, würde in dieser Funktion Presstexte verfassen, Pressekonferenzen abhalten und Kontakt zu Journalisten und Meinungsbildnern pflegen. Nun ist es so, dass Ihr Unternehmen in einer Branche tätig ist, die kaum öffentlichkeitswirksam ist, und es daher mangels Auslastung wenig sinnvoll wäre, die Position eines Pressesprechers zu installieren.

In diesem Fall ist klar, dass der Mitarbeiter mit seinen Ambitionen im falschen Unternehmen ist. Sie sollten ihm ehrlich sagen, dass Sie nicht in der Lage sind, sein „Wunderland“ zu realisieren. Sie können davon ausgehen, dass sich der Mitarbeiter über kurz oder lang vom Unternehmen trennt und in eine Firma wechselt, in welcher er seine Fähigkeiten umsetzen kann.