



Gekonnt geködert: Leadership

Warum Anreizsysteme kontraproduktiv sind, worin echte Killerqualitäten bestehen und wie Sie Ihren Schwarm bändigen. Offenbarungen für **gute Führungskräfte** und Strategien zur Umsetzung.

Text: Elke Jauk

Eine Kreuzung aus antikem Feldherrn, Physik-Nobelpreisträger und Fernsehshowmaster – irgendwie ist die Vorstellung in die Welt gekommen, dass Manager eine derartige Mischung sein müssen“, konstatiert Fredmund Malik, Direktor des Managementzentrums St. Gallen. Reiner Unsinn, meint er. Die Suche nach den

Frustfaktor Chef: Viele Mitarbeiter verspüren **keine emotionale Bindung** gegenüber der Arbeit.

Anforderungen und Charakterzügen von Führungskräften gleiche der Suche nach dem Universalgenie und gehe damit völlig an der Wirklichkeit vorbei.

Aber natürlich gibt es eine ganze Litanei an Handlungsrichtlinien für den idealen Chef. Die Ratgeberliteratur füllt Schrank-

wand um Schrankwand, die Kunst der Mitarbeiterführung ist leichter gesagt als getan. Und Managementguru Steven Sonsinos Behauptung macht es nicht gerade einfacher: Der Arbeitgeber „kauft“ nur 51 Prozent der Leistung seines Angestellten mit der Unterschrift unter den Arbeitsvertrag – ganze 49 Prozent der Gesamtleistung müsse die Füh-

rungsetage aus ihren Mitarbeitern dagegen regelrecht herauskitzeln. Da lohnt es sich durchaus, sich mit den Themen Motivation und Inspiration auseinanderzusetzen – egal ob Küchenchef, F & B-Manager oder Hoteldirektor.



Die besten Mitarbeiter an der Angel – alles eine Frage von guter Führung.

Anreizsysteme und ausgeklügelte Anreizertechniken wie Prämien, Boni oder Incentive-Reisen hält Reinhard K. Sprenger, Managementberater von nahezu allen großen DAX-Unternehmen, aber für den falschen Weg. Immer höhere Reizniveaus, unlösbare Gerechtigkeitsprobleme und Belohnungssucht seien die fatalen Folgen. Seine Alternativen: die Quellen der Demotivation beseitigen, Rahmenbedingungen für individuellen Spielraum schaffen, klare Vereinbarungen treffen.

Die Mitarbeiter entscheiden viel stärker über Erfolg und Misserfolg eines Unternehmens als viele wahrhaben wollen. Die meisten Erfolgsunternehmer lassen ihre Angestellten selbstständig und in Teams arbei-

ten, sie geben ihnen regelmäßig Feedback, entwerfen mit ihnen individuelle Schulungs- und Entwicklungspläne, beteiligen sie an wichtigen Entscheidungen und binden sie in die Personalpolitik mit ein – das zeigen die Ergebnisse der Benchmarkstudie Excellence Barometer 2007. Weniger erfolgreiche Firmen messen dem Thema Mitarbeiter dagegen nicht die entsprechende Bedeutung bei, stattdessen denken sie, dass sie den Wettbewerb allein mit den Produkten gewinnen können.

Ja, gäbe es sie doch, eine Leadership-Pille, ein Allheilmittel, das bei mühevoller Einnahme die Führungsqualitäten gleich im Handumdrehen verbessert. So einfach ist es aber nicht. Das bestätigt auch Gerhard Mitrovits, seines Zeichens General Manager des Hotels Indonesia Kempinski Jakarta und Chef über 900 Mitarbeiter. Den Spirit immer hochzuhalten, auch wenn es mal nicht so gut läuft, und Fairness hält er für besondere Herausforderungen. Mitrovits' Prinzipien ähneln denen von Radisson SAS-Regionaldirektor und General Manager Heimo Leitgeb: die Rolle als Mentor, Offenheit und damit direkte und ehrliche Kritik sowie Interesse und Engagement bei der Karriereplanung des Mitarbeiters.

Die Misere besteht darin, dass 88 Prozent der Arbeitnehmer keine echte Verpflichtung bzw. emotionale Bindung ▶

Leadership nach John Adair

Die **sechs** wichtigsten Worte:

Ich habe leider einen Fehler gemacht.

Die **fünf** wichtigsten Worte:

Ich bin stolz auf Sie.

Die **vier** wichtigsten Worte:

Was ist Ihre Meinung?

Die **drei** wichtigsten Worte:

Würden Sie bitte ...

Die **zwei** wichtigsten Worte:

Vielen Dank.

Das **eine** wichtigste Wort:

Wir.

Das am wenigsten wichtige Wort:

Ich.

John Adair, Develop your Leadership Skills, 2007.

die 7 Führungstypen

Der Opportunist (5 %)

Eigenschaften: gewinnt, egal mit welchen Mitteln, ichbezogen, manipulativ, „Macht schafft Recht“.

Stärken: gut in Notfällen und bei Verkaufsmöglichkeiten.

Der Diplomat (12 %)

Eigenschaften: vermeidet den offenen Konflikt, befolgt Gruppennormen, ist seinem Team gegenüber stets loyal.

Stärken: gut als verbindendes Glied, gemeinschaftsorientiert.

Der Experte (38 %)

Eigenschaften: Perfektionist, lenkt durch Logik und Erfahrung, ist sicher, immer recht zu haben, sieht Zusammenarbeit als Zeitverschwendung.

Stärken: gut als Einzelkämpfer.

Der Macher (30 %)

Eigenschaften: erreicht strategische Ziele, macht sich Teamarbeit zunutze, ist offen für Feedback.

Stärken: handlungs- und zielorientiert.

Der Individualist (10 %)

Eigenschaften: verbindet konkurrierende Handlungslogiken, missachtet Regeln, die er als irrelevant ansieht.

Stärken: gut in projektbezogenen und beratenden Positionen.

Der Stratege (4 %)

Eigenschaften: kann Auswirkungen von Maßnahmen und Vereinbarungen auf das Unternehmen gut einschätzen, ist ein ständiger Erneuerer.

Stärken: effizient als Mentor für den Wandel.

Der Alchimist (1 %)

Eigenschaften: generiert sozialen Wandel, ist in vielen Situationen auf verschiedenen Ebenen erfolgreich, kann mit Chefs ebenso gut wie mit einfachen Mitarbeitern umgehen.

Stärken: gut bei der Umsetzung globaler Wandlungsaufgaben.

Managertypen nach David Rooke & William R. Torbert

„Führe deine Mitarbeiter so, wie du von deinen Vorgesetzten behandelt werden willst.“

Heimo Leitgeb,
GM SAS Radisson



„Welchen Führungsstil Sie einsetzen, hängt auch vom Reifegrad des Mitarbeiters ab.“

Matthias K. Hettl,
Trainer



gegenüber ihrer Arbeit verspüren, 68 Prozent machen Dienst nach Vorschrift und 20 Prozent haben die innere Kündigung bereits vollzogen, besagt der deutsche Gallup-Engagement-Index 2007 – zu den größten Frustrfaktoren gehören Führungsfehler von Vorgesetzten. Die Folgen sind erheblich: niedrige Produktivität, hohe Fehlzeiten. Steven Sansino hat die sieben fatalsten Führungsfehler identifiziert:

- 1. Kill enthusiasm.** Micromanager diktieren ihren Leuten unentwegt, was sie wann wie zu tun haben. Daher: Ziel vorgeben, den Weg dem Mitarbeiter überlassen
- 2. Kill emotion.** Emotionen hinter Logik und Rationalität zu verstecken und das auch von den Mitarbeitern zu fordern. Aber: Wenn man ein gutes Gefühl bei Aufgaben hat, produziert man auch großartige Leistungen. Anerkennung ist gefragt.

3. Kill explanation. Schlechte Chefs lassen ihre Mitarbeiter über Unternehmensstrategien im Dunkeln. Kreieren Sie eine Vision, wo die Reise hingehen soll und welchen Part der Einzelne einnimmt.

4. Kill engagement. Unkluge Manager erklären nie, warum etwas getan werden soll. Aber Mitarbeiter fühlen sich einem Projekt/Ziel besonders verbunden, wenn sie an der Entstehung beteiligt sind.

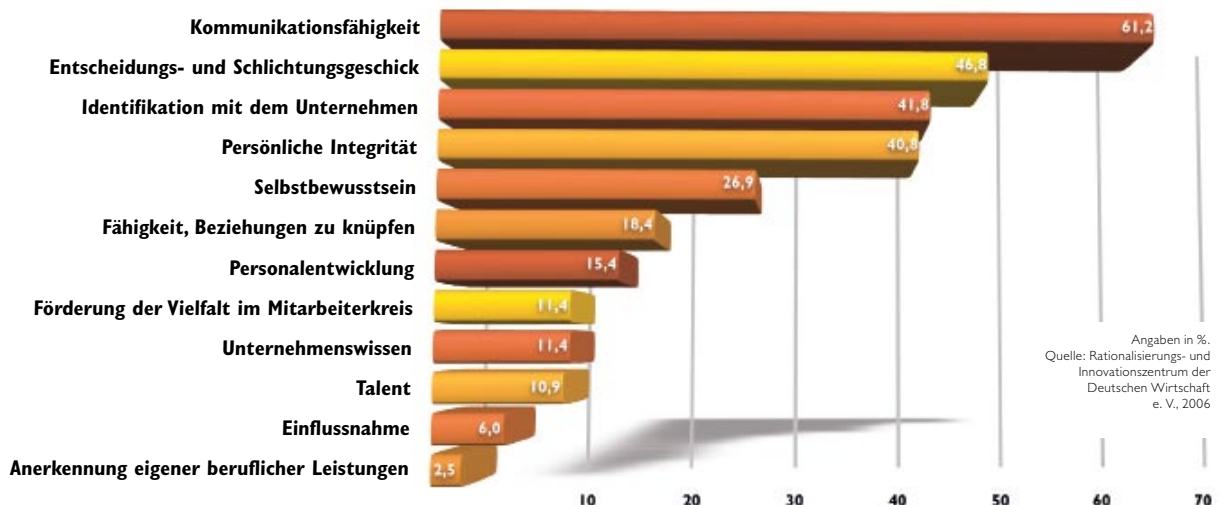
5. Kill environment. Wer jeden Fehler bestraft, darf sich nicht wundern, wenn der Erfolg ausbleibt. Irrtümer sind Teil des Erfolges.

6. Kill enticement. Viele Manager glauben, ihre Mitarbeiter hätten es nur auf Prämien und Gehaltserhöhungen abgesehen. Wichtig sind auch neue Herausforderungen.

7. Kill equity. Alle sind gleich, aber manche sind gleicher. Aufgepasst: Fairness und Gleichberechtigung bilden das Rückgrat der Unternehmenskultur. Ein guter Chef muss gerecht sein.

Coach Matthias K. Hettl weist in seinem Buch „Führen ist einfach“ (Edition Praxis. Wissen, 2008) auch auf die verschiedenen Reifegrade von Mitarbeitern hin: Dabei geht es um Können (Fähigkeiten), aber auch Wollen (Willigkeit) – und zwar immer in Bezug auf eine konkrete Aufgabe. Der Reifegrad eines Mitarbeiters ergibt sich aus seiner Ausbildung, seinen Kenntnissen und Erfahrungen, aber auch seiner Motivation und seiner Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen. Gute Führung besteht auch darin, darauf einzugehen und den Reifegrad konsequent weiterzuentwickeln. ■

Die Top 12 der Managementkompetenzen



Leadership auf dem Spielfeld



Fußball meets Management: „Der beste Spieler ist nicht der beste Trainer und eine Gleichschaltung von Spielern macht kein erfolgreiches Miteinander möglich“, analysiert Managementguru Reinhard K. Sprenger.

ROLLING PIN: Warum wollen so viele führen, warum können es so wenige?

Reinhard K. Sprenger: Viele wollen gar nicht führen, sondern Chef sein. Das heißt, es geht ihnen um Geld und Status. Wenn man dann noch den besten Schraubendreher zum Chef aller Schraubendreher macht, dann wird es schwierig. Denn Trainer schießen keine Tore, sie lassen schießen.

RP: Worauf kommt es wirklich an?

Sprenger: Die Kunst ist es, das Individuelle des Einzelnen zur Geltung zu bringen, aber so, dass es dem Gemeinsamen nützt – wie im Fußball. Eine Gleichschaltung von Spielern macht kein erfolgreiches Miteinander möglich. Wenn das Dürfen zu sehr eingeschränkt ist, dann sterben langsam das

RP: Wie erarbeitet man sich als Chef Akzeptanz und Respekt?

Sprenger: Autorität hat jemand, der etwas beiträgt, was andere brauchen. Autoritär ist jemand, der etwas beiträgt, was andere nicht brauchen. Die wirklich nachhaltig erfolgreichen Führungskräfte sind sehr unterschiedlich und oft auch nicht sonderlich sympathisch. Aber sie werden von ihren Mitarbeitern anerkannt – und deshalb sind sie erfolgreich.

RP: Wie macht man Vertrauen zum Führungsprinzip, wie erreicht man im Gegenzug Loyalität seiner Mitarbeiter?

Sprenger: Das kann man nicht erzwingen. Man muss in einem ersten Schritt Vertrauen schenken, sich von den Leistungen der

Gegenleistung ist. Alles andere kommt aus der Freude am Tun.

RP: Wie kann man der täglichen Flut an geforderten Entscheidungen und immer größerer Komplexität begegnen?

Sprenger: Ich kann nicht erkennen, dass die unternehmerische Komplexität gestiegen ist. Entscheidungen erledigt man, indem man sie trifft. Aufschub ist der Dieb der Zeit. Dazu gehört die Fähigkeit, Informationen zu ignorieren. Durch Informationen werden Entscheidungen nicht leichter, sondern schwerer. Wenn man trotzdem ruhig schlafen will, ist Bildung hilfreich. Nicht Wissen.

RP: Plötzlich Führungskraft – was tun?

Sprenger: Anerkennen, dass nichts mehr so ist wie früher. Führung kann nämlich zaubern. Der neu hinzukommende Machtaspekt verzerrt jede Kommunikation, ist der Sündenfall. Das muss man immer mitdenken.

Ein **fehlerfreies Unternehmen** ist **unmenschlich**. Oder menschenleer.

Wollen und später das Können. Giovanni Trapattoni sagt, ein Trainer kann seine Mannschaft zu 10 Prozent besser machen, aber zu 50 Prozent schlechter.

RP: Ist Leadership Charaktersache oder für jeden lernbar?

Sprenger: Die wesentlichen Charaktereigenschaften, die für das Führen anderer Menschen wichtig sind, sind mit dem 20. Lebensjahr weitgehend geprägt. Danach ändern Menschen sich nur noch bei Leid oder Liebe. Wenn man die Liebe zur Neugier erweitert, dann ist Entwicklung immer möglich. Wenn sie Selbstentwicklung ist und nicht Fremdanpassung.

Mitarbeiter wirklich abhängig machen, sich verwundbar machen, sich nicht dauernd absichern. Dann besteht eine realistische Chance, dass das Vertrauen zurückflutet.

RP: Wie geht man als Führungskraft mit den eigenen Fehlern um?

Sprenger: Weder demonstrative Selbstbeschuldigung noch Vertuschung. Im Zweifel: die Wahrheit. Ein fehlerfreies Unternehmen ist unmenschlich. Oder menschenleer.

RP: Anreizsysteme seien kontraproduktiv, sagen Sie. Wie spornt man Mitarbeiter an?

Sprenger: Jeder Ansporn von außen ist langfristig kontraproduktiv, immer Höchstleistungen zu bringen ist Unfug. Der Mitarbeiter kann nicht ständig alles geben, sondern das, was ein fairer Ausgleich für die

buchtipp



Gut aufgestellt.

Fußballstrategien für Manager.
Campus, 2008.

Reinhard K. Sprenger

ist Managementberater und promovierter Philosoph. Zu seinen Kunden zählen nahezu alle großen DAX-Unternehmen; er lebt in Zürich und Santa Fe, New Mexico. Zu bestellen unter www.rollingpin.eu