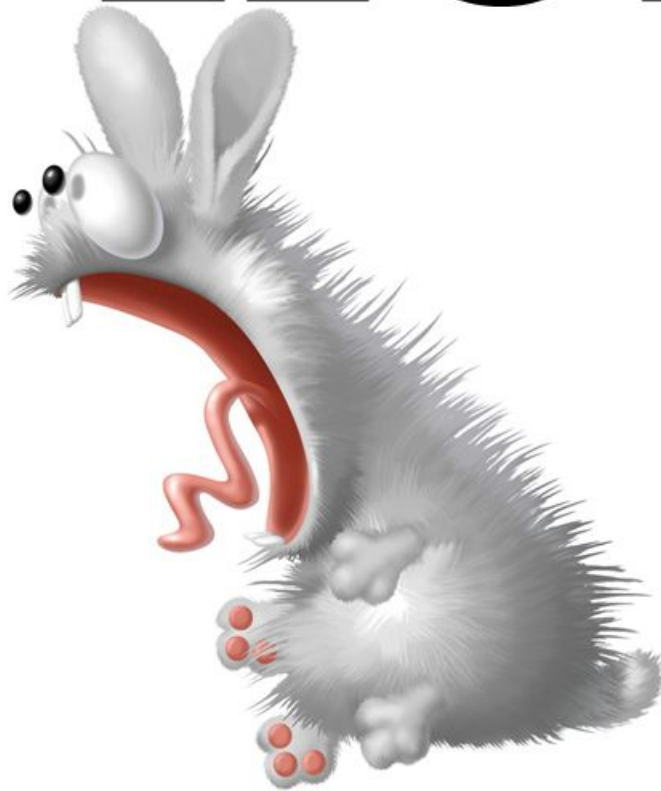


Chef

Das erste Mal



Was tun,
wenn die Realität um die Ecke kommt
und Schießen verboten ist?

Rolf Schröder

Vorwort

Der beste Job der Welt.

1. Kapitel

Die Kunst ein Schwein zu reiten.

Du bist nicht George Clooney?

Ich kam, sah und ging.

2. Kapitel

Stolpersteine

Hinrichtungen? Letzte Tür links.

Kirchen gehören ins Dorf.

Sofort? Ja! Och nee...

Eine Hand wäscht gern die andere.

Schwarze Witwen lieben es kuschelig.

Der Wellensittich hat Federn gelassen.

Wann kommt denn nun Godot?

Jugend forscht.

Nobel, der alte Sprengmeister.

Trampelpfade sind auch Wege.

3. Kapitel

Ich kann auch zaubern.

Sei ehrlich.

Sei kein Arschloch.

Eimern.

Über den Autor.

Rechtliches und Impressum.

Vorwort

Der beste Job der Welt.

Nun ja, was soll ich sagen? Sie haben es offensichtlich nicht anders gewollt. Sie konnten ja mal wieder nicht an sich halten und haben begeistert beide Hände gehoben, als gefragt wurde: "Und, wer von den hier Anwesenden hat Lust ein paar Runden im Haifischbecken zu schwimmen?" Ich sehe förmlich das Glänzen in Ihren Augen. Diese Begeisterung und Vorfreude, rangelassen zu werden. Endlich vorne, endlich Chef*.

Zum ersten Mal. Bevor Sie endgültig zusagen, geben Sie mir noch eine Dreiviertelstunde, denn so lange werden Sie etwa benötigen, um dieses kleine Buch zu lesen. Ich werde Ihnen von den anderen Seiten des Chefseins erzählen. Den Seiten über die niemand spricht, die aber alle kennen, die lange genug dabei sind. Allerdings werden, aus mir unerfindlichen Gründen, den Neulingen auf den Chefsesseln diese wichtigen Informationen verschwiegen. Vielleicht wird ja geglaubt, dass es die Moral verdirbt und dann niemand mehr Lust auf einen Chefposten hat. Das ist natürlich völliger Unsinn. Im Grunde ist sogar das absolute Gegenteil richtig. Wenn wir möglichst viele Facetten dessen kennen, was uns mit ziemlicher Sicherheit erwarten wird, können wir besser einschätzen, ob wir in der Lage sind den Job zu bewältigen und zwar gesund und über einen langen Zeitraum. Ohne dieses Wissen ist die zentrale Frage schlicht nicht zu beantworten: Kann und will ich das?

Welcher verantwortliche Bergführer käme auf die Idee, vor einer Gipfelwanderung den Teilnehmern zu verschweigen, dass der Weg anstrengend, langwierig, entbehrungsreich und für einige auch richtig schmerzhaft sein wird. Manche werden umkehren müssen, weil sie den Belastungen nicht gewachsen sind und andere werden aufgeben, weil sie keine Lust mehr haben. Es wäre unverantwortlich, gefährlich und den Teilnehmern gegenüber nicht fair, diese Informationen zu verheimlichen

und lediglich auf das wunderbare Gipfelerlebnis hinzuweisen und die Kosten für dieses Erlebnis im Dunkeln zu lassen.

Mir wird es nicht gelingen, Sie in irgendeiner Form zu beeinflussen. Nichts liegt mir ferner....Nein, natürlich stimmt das nicht. Sie haben es vielleicht vermutet. Ich will Sie beeinflussen. Ich möchte Sie dafür gewinnen das Für und Wider gegeneinander abzuwägen. Damit das gelingt, will ich Ihnen auch die Seiten des Berufes vor Augen führen, die meist verschwiegen werden. Sollten Sie am Ende Ihrer Überlegungen zu der Überzeugung kommen, dass Sie mit den Bedingungen, sowohl der schönen Vorder-, als auch der schattigen Hinterseite des Berufes klar kommen, dann machen Sie es. Werden Sie Chef. Es ist ein großartiger Beruf.

Ich möchte Ihnen mit den 9 Stolpersteinen zeigen mit welchen Herausforderungen Sie aus meiner Sicht zu rechnen haben. Darüber hinaus erfahren Sie wie wenig wir letztlich benötigen, um lange Zeit ein guter Chef zu sein.

Herzlichst Ihr Rolf Schröder

*Die von mir gewählte männliche Form wird aus Gründen der sprachlichen Vereinfachung verwendet. Es sind jedoch stets Personen männlichen und weiblichen Geschlechts gleichermaßen gemeint.

1. Kapitel

Die Kunst ein Schwein zu reiten.

Direkt angrenzend an das elterliche Grundstück meiner Kindheit, stand ein großer Schweinestall. Er gehörte der Firma Walter Hellmann und Söhne. Walter Hellmann, eine stattliche Figur von widerstandsfähigen 120 Kilogramm war Viehhändler von altem Schrot und Korn. Zupackend und ein wenig derb, mit lauter Stimme und großen Händen. Die Söhne,

typische Hellmänner, zeigten große Fähigkeiten darin, ihm auf diesem Weg zu folgen. Seine Hände hatten sie bereits. Die Fähigkeit ihres Vaters, alles und jeden in geschäftlichen Dingen so schnell über den Tisch zu ziehen und die dabei entstehende Reibungshitze als warmherzige Zuneigung zu verkaufen, würden die Jungs auch noch lernen. Dazu gesellten sich zwei feste Mitarbeiter. Peter Maaßen und Heiner Langwold. Typische Norddeutsche. Wortkarg, trinkfest und warmherzig. Wenn sich die Gelegenheit bot, waren sie für einen guten Spaß immer zu haben.

Jeden Donnerstag war Verladetag. So hieß es, wenn die Tiere, meist Schweine und Kühe, auf den LKW getrieben und dann in den Schlachthof gefahren wurden. Während der Ferien ging ich immer hin, um zu helfen. Gab immer ein bisschen Taschengeld und es machte Spaß. Meine Eltern waren davon nicht begeistert. Ich stank, wie sie es ausdrückten, wie ein alter Schweinestall und meine Klamotten konnte man eigentlich nur noch verbrennen. Egal, ich fand es großartig. Ich fühlte mich mit meinen acht Jahren so erwachsen wie nie wieder. Ich mistete den Stall aus, holte frisches Heu und machte das, was nötig war. Kurzum, ich war einer von den Hellmännern.

Zum Transport der Tiere wurde zwischen Stall und LKW ein Gatter aufgestellt, durch das die Tiere getrieben wurden. Meine Aufgabe bestand darin, die Schweine von der Notwendigkeit dieser Reise zu überzeugen. Also kletterte ich in den Stall, fuchtelte wie ein Verkehrspolizist auf Drogen wild mit den Händen herum, um die Tiere ins Gatter zu treiben. Die Schweine schienen nicht wirklich überzeugt von meinen Absichten. Entweder liefen sie wie wild im Kreis oder blieben einfach stur stehen und sahen mich herausfordernd an. Nun muss man wissen, dass ich nicht viel größer war als die meisten Schweine. Mein Bedrohungspotenzial hielt sich aus Sicht der Schweine daher in absolut engen Grenzen. Möglicherweise war ich auch äußerst unterhaltsam und die Vorstellung wollte sich kein Schwein entgehen lassen. Ich weiß es nicht.

Nach gefühlten drei Stunden, bisher hatte nur ein Schwein den LKW erreicht, kamen von draußen Peter Maaßen und Heiner Langwold in den Stall um nachzusehen, wo die Schweine blieben. Mittlerweile hatten die Tiere und ich so etwas wie eine perfekte Choreographie einstudiert. Wir waren wie Tina Bausch und ihre Tanztruppe ein eingespieltes Team geworden. Sobald ich wild mit den Armen zu rudern begann, rannten die Schweine mit einer affenartigen Geschwindigkeit drei Mal im Kreis herum. Ließ ich die Arme sinken, blieben die Schweine stehen. Dann schauten sie mich erwartungsvoll an. Wir hätten im Zirkus auftreten können. "Na min Jung, klappt dat ni so?" fragte mich Peter in schönstem Plattdeutsch. Was sollte ich darauf antworten? Nein, es klappt nicht Peter. Oder, natürlich, wir spielen nur ein wenig, das ist gut für die Schweineseele. Ich wusste es nicht. Also zuckte ich nur mit den Schultern. "Dat giv en olen Trick," meinte dann Heiner Langwold. "Du muss de Chefsöge nehmen, di roppsetten und dör dat Gatter galoppiern. Dann kummt den annern von alleen achter her." Falls Sie mit dem Plattdeutsch nicht ganz so vertraut sind, er wollte, dass ich mich auf die Leitsau setze, auf ihr durchs Gatter reite und dann würden die anderen Schweine von allein hinterher kommen. So weit, so wahnsinnig. Da ich nicht wirklich überzeugt war und ein unschlüssiges Gesicht machte, handelte Peter Maaßen. Ehe ich es so richtig mitbekam, stand er im Gatter und hatte eine proppere, gut genährte Sau zwischen seinen Beinen eingeklemmt. Dabei streichelte er ihr den Nacken und redete mit sanfter Stimme auf sie ein. Wahrscheinlich so etwas wie, "In fünf Minuten gibt's Kuchen meine Liebste". Unglaublich, das Tier stand absolut ruhig. "Komm her, ick hef di rop und dann gart de Post af." sagte er und machte mit seiner Hand eine einladende Geste. Ich ging hin, stellte mich neben ihn und das Schwein. Dann gab er mir noch einen Tipp. Bei Bedarf solle ich die Arme um den Hals des Schweins schlingen. Wie er meinte, könnte das nötig sein, wenn es um die Kurven geht. Dann ging alles blitzschnell. Es geschah zeitgleich. Peter Maaßen hob mich hoch, setzte mich auf das Schwein und ging einen Schritt zurück. Das Schwein war frei.

Wernher von Braun, der Erfinder der Saturn V Rakete, mit der 1969 den Amerikanern die Mondlandung gelang, hat bereits in den 1930 Jahren etliche Vorversuche im ländlichen Mecklenburg Vorpommern, durchgeführt. Um zu testen, welche Wirkung hohe Beschleunigung und das Durchbrechen der Schallmauer auf feste Körper hat, wollte er ursprünglich Raketen ins Weltall schießen. Doch Geld und Material waren knapp. Also nahm er was da war. Das rasante und blitzschnelle Mecklenburger Landschwein. In der kurz geschorenen Version. Wegen des geringeren Luftwiderstandes. Es schaffte die einhundert Meter, auf freier, sandiger Strecke ohne Gegenwind in sagenhaften 2,1 Sekunden. Von Brauns Theorie des Strömungsverhaltens fester Körper geht darauf zurück. Hat mir Heiner Landwold erzählt und daher ist es absolut glaubwürdig.

Auf einem Nachfahren des geschorenen Mecklenburger Landschweins, einem Wernher von Braun Raketenschwein, saß ich ohne es zu wissen. Nachdem also Peter Maaßen die Sau los gelassen hatte, gab es kein Halten mehr. Als wollte sie das Hamburger Galoppderby in einem Rennen gleich zwei mal gewinnen, schoß sie los wie die Saturn V auf ihrem Flug zum Mond. Und ich kann Ihnen versichern, eine Sau findet es nur bedingt lustig, wenn man, aus welchen praktischen oder liebevollen Gründen auch immer, die Arme um ihren Hals legt. Versucht man es trotzdem, hat es die gleiche Wirkung wie das Zünden eines Nachbrenners im Düsenjet. Die Karre geht sofort auf doppelte Schallgeschwindigkeit.

Die Schürfwunden an Armen und Beinen waren nicht der Rede wert und meine Eltern ignorierten sie geflissentlich. Ich stank als hätte ich den Tag mit hunderten von Schweinen in liebevoller Nähe verbracht. Die Wunden betrachteten sie daher als meine gerechte Strafe. Egal, denn die acht Meter und eine Kurve auf dem Rücken der Wernher von Braun Rennsau, ich habe sie genossen wie wenig sonst.

Du bist nicht George Clooney?

Auch wenn ich es damals in Hellmanns Stall noch nicht wusste, Führung hat viel Ähnlichkeit mit dem Reiten eines Schweins. Es ist fast immer unbequem, jeden zweiten oder dritten Tag handelt man sich Schürfwunden ein und Runterfallen gehört zur Normalität. Schafft man es mit vielen Tricks und Kniffen eine Zeitlang oben zu bleiben, dann gibt es genügend Heckenschützen, die, den ganzen Tag im Gebüsch liegend, auf eine günstige Gelegenheit lauern, einen runter zu schießen. Aber was soll's, so ist das Leben. Ja, ist schon klar, ich weiß was Sie sagen wollen, es gibt sie, die guten Seiten des Berufes. Wären sie nicht vorhanden, wer würde sich das denn überhaupt noch antun? Das stimmt, doch diese guten Seiten stehen hier nicht im Vordergrund, weil sie ohnehin genügend erwähnt werden. Glauben Sie nicht? Jede Stellenanzeige ist Beweis dafür. Dort stehen so schöne Dinge wie: Gestaltungsmöglichkeiten, eine tolle Aufgabe, großartiges Unternehmen, jede Menge motivierter und engagierter Mitarbeiter, die nur darauf warten mit Ihnen die Welt aus den Angeln zu heben. Dienstwagen, exzellente Bezahlung und alle weiterführenden Schulen am Ort. Wichtig, falls Sie Kinder haben. Das alles ist richtig, doch es ist eben nicht alles. Wer sich darauf verlässt, dass Führung das ist, der erwartet, um im tierischen Bild zu bleiben, einen schönen schlanken, agilen, rassigen und vor Temperament nur so strotzenden Hengst. Einen, wie sie auch in Los Angeles, der Hochburg edler Warmblüter, nicht an jeder Ecke rumstehen. Doch dann entpuppt sich die meiste Zeit des Jahres über dieser edle Hengst als die kleine gemeine Wernher von Braun Rennsau. Schlimm? Eigentlich nicht. Das ist nur ernüchternd und nervig, wenn man nicht darauf gefasst ist. Wenn man es weiß, ist das halb so wild und macht, wie ich finde, sogar richtig saumäßig Spaß.

Ich kam, sah und ging.

Überall ist vom Fachkräftemangel die Rede. Die einen sind der Meinung er wird kommen, für die anderen ist er schon längst da. Natürlich sind nicht alle Branchen gleichermaßen davon betroffen. So haben etwa Google, Facebook oder Apple keine nennenswerten Probleme Personal

zu finden. Bei ihnen geht es eher darum, die wirklichen Cracks, die Überflieger, die Typen mit den bahnbrechenden Ideen zu finden. Die das nächste Facebook oder iPhone erfinden. Doch davon einmal abgesehen, ist und wird der Mangel an Fachkräften zu einem Problem. Der demografische Faktor allein wird schon dafür sorgen. Anders sieht es bei den Führungskräften aus. Sie gibt es noch in ausreichender Zahl. Doch weshalb eigentlich? Wenn der demografische Wandel bei den Fachkräften zuschlägt, weshalb nicht auch hier? Nun vermutlich, weil es immer noch attraktiv ist Chef zu sein. Vielleicht ist es aber auch nur die Vorstellung davon. Möglicherweise lockt das bessere Gehalt, der höhere Status und ein weit reichender Einfluss. Einige wollen gern vorne mitmischen, andere finden es reizvoll zu zeigen, was sie können und dass sie es besser können als ihre Vorgänger im Job. Kurzum, die Jobs als Chef sind nach wie vor begehrt.

Jeder macht sich Gedanken darüber, wie er sein will als Chef. Und soviel Menschen es gibt, soviel Vorstellungen werden darüber existieren. Doch eines läßt sich mit Sicherheit sagen, niemand ist unter uns, der in den Beruf einsteigt und sich sagt: "Endlich bin ich Chef. Jetzt werde ich so ein richtiger Fiesling, werde alle für mich arbeiten lassen, die Fehler immer bei den Mitarbeitern abladen und die Erfolge ausschließlich bei mir." So macht das keiner. Jeder von uns will doch das sein, was er sich unter einem guten Chef vorstellt. Meist finden sich darin solche Sachen wie fair, vertrauensvoll, kooperativ, aber auch klar, direkt und fordernd. Gott sei dank ist das so. Oder möchten Sie einen Fiesling zum Chef? Nein, natürlich nicht.

Dann kommt der erste Tag als Chef. Der zweite, der hundertste. Während dieser Zeit wird all das was wir uns vorgenommen haben, wie wir sein wollten und so weiter, auf den Prüfstand gestellt. Es kommt, was immer kommt, die Realität schüttelt uns die Hand. Wow, denken wir beeindruckt, so fühlt sich das also an. Okay, am Anfang schüttelt uns die Realität, dieses kleine Ungeheuer noch sanft die Hand, aber schon kurz darauf reißt sie den halben Arm an sich, um uns einige Sekunden später quer durch den Raum zu prügeln. Nun ja, das ist im Grunde nicht weiter

schlimm, derartige Verletzungen verheilen einigermaßen zügig. Okay mit dem Arm werden wir niemals wieder Tennis spielen können und das hinkende Bein? Es hätte schlimmer kommen können. Aber das wird schon. Wirklich?

Für viele, insbesondere junge Führungskräfte, gilt das nicht mehr. Sie sind nicht bereit, dieses "das wird schon" zu akzeptieren. Sie haben sich unter dem Job etwas ganz anderes vorgestellt und das finden sie in der Realität nicht wieder. Und relativ schnell, nach meiner Beobachtung innerhalb der ersten zwei bis drei Jahre, stellen sie sich folgende Frage: Will ich mir das antun? Und zunehmend mehr entscheiden sich, die Frage mit einem klaren Nein zu beantworten. Sie kehren dem Chefjob den Rücken. Und nun passiert, was wir von den Fachkräften, von denen wir bereits zu wenige haben, schon kennen. Nun verlieren wir auch unsere Führungskräfte. Und das, obwohl wir sie schon an Bord hatten. Sie springen uns in voller Fahrt vom Wagen. Mit all den Nachteilen, die damit verbunden sind.

Das können wir uns nicht leisten. Wir brauchen die Jungen. Wir benötigen ihr frisches Wissen, ihre unverbrauchte Sicht auf die Dinge, ihre Jugend. Natürlich könnte mancher zu dem Einwand kommen und sagen: "Na ja, dann waren sie eben für die Führung nicht geeignet." Das ist absoluter Unsinn. Es macht doch keinen Sinn, jemanden in einen Teich zu werfen, in dem sich neben manch possierlichem Tierchen das ein oder andere Krokodil, ein paar zutrauliche weiße Haie und einige Gruppen lustiger Piranhas aufhalten und ihm dann munter zurufen: "Nun schwimm mal schön. Da mussten wir auch alle durch". Möglichst noch angereichert mit dem, aus Motivationseminaren bekannten und beliebten Muntermacher "Du schaffst das." Ehrlich, das ist Mist. Dieses learning by doing nutzt doch nur der Prothesenwirtschaft. Viel sinnvoller ist es, die zukünftigen Chefs darauf vorzubereiten, wer und was sich dort im Wasser alles aufhält. Wie man darin nicht nur sein Überleben sichert, sondern die muntere Gesellschaft auch noch dazu bringt, etwas Anständiges zu leisten.

2. Kapitel

Stolpersteine

Der sinnvollste Weg, jemanden auf das vorzubereiten was ihn erwartet, ist Ehrlichkeit. Der Forscher Ernest Shackleton hat 1914 für eine Antarktisexpedition diese Stellenanzeige veröffentlicht.

“Bekanntmachung: Männer für wagnisreiche Fahrt gesucht. Geringe Entlohnung. Bittere Kälte. Lange Monate in völliger Dunkelheit.

Beständige Gefahr. Sichere Rückkehr zweifelhaft. Auszeichnung und Anerkennung bei Erfolg.” Gezeichnet Ernest Shackleton. Dem ist nicht mehr viel hinzuzufügen. In ihrer Klarheit ist diese Anzeige nicht zu überbieten. Doch Ehrlichkeit ist der Anfang, jedoch beileibe nicht alles. Vorgesetzte, die ihre neuen Führungskräfte nicht im Galopp verlieren wollen, müssen dauerhaft, offen und ehrlich, mit Rat und Tat an ihrer Seite sein. Die langjährig Erfahrenen müssen ihre Trickkisten, Kenntnisse und Fähigkeiten zur Verfügung stellen, insbesondere die, auf die es ankommt und über die nicht so oft und nicht so gern berichtet wird.

Neun dieser Stolpersteine will ich hier vorstellen. Ich nenne sie so, weil ihre Nichtkenntnis so manchen ins Stolpern bringt. Die Auswahl ist subjektiv. Sie entspringt meiner eigenen Erfahrung als Chef und etlichen Gesprächen mit anderen Führungskräften. Natürlich ließen sich noch manche hinzufügen, dennoch bilden die ausgewählten eine gute Sicht auf die andere Seite der Medaille und das, was einen als Chef erwartet.

Hinrichtungen? Letzte Tür links.

Erster Stolperstein.

Wir setzen uns Ziele und uns werden Ziele gesetzt. Natürlich. Schließlich haben wir keine Wellnessreise auf die Malediven gebucht, sondern sind da, um einen Auftrag zu erfüllen. Wir sehen Potentiale,

finden Lösungen. Uns schwebt etwas vor, wie wir die Sache angehen, den in uns gesetzten Erwartungen gerecht werden können. In irgendeiner Form werden wir Pläne machen, Meilensteine definieren, Kennzahlen setzen und Erwartungen formulieren. Wir werden unsere Mitarbeiter von diesen Zielen in Kenntnis setzen, sie überzeugen, sich voll reinzuhängen, werden sie motivieren, ihr Bestes zu geben. Kurzum, wir packen es an.

Das ist ganz wunderbar. Die Inhalte, die Wege, die Ziele, der Erfolg. So soll es sein. Und doch ist es nicht das, was wir als erstes sicher stellen sollten. Vor allem anderen gilt es am Leben zu bleiben. Das wussten schon die nordamerikanischen Indianer. Sie haben dringend davor gewarnt, ein totes Pferd für die Flucht vor herannahenden Soldaten zu reiten. Wer das nicht glaubt, sollte es ruhig einmal versuchen. Schon den Versuch, sie aufzurichten, quittieren tote Pferde mit nahezu uneingeschränkter Passivität. Vom strengen Geruch einmal ganz abgesehen.

Es hilft niemandem, wenn wir im Job einen frühzeitigen Tod erleiden. Zum Beispiel, weil wir Machtkonstellationen falsch eingeschätzt, vorschnell uns bestimmten Lagern zugeschlagen oder geglaubt haben, alle würden nur unser Bestes wollen. Unsere Mitarbeiter, zumindest die erfahrenen unter ihnen, werden uns zwar ihre Loyalität zusichern, aber erst einmal genau beobachten, ob wir den "Spielen" gewachsen sind. Aus der Sicht der Mitarbeiter ist es schlicht zu gefährlich, sich vorschnell auf unsere Seite zu schlagen. Einmal dort, werden sie nämlich von unseren Gegnern verspeist, sollten wir das Handtuch werfen oder anderweitig Schiffbruch erleiden. Also müssen wir Vorkehrungen treffen, damit das, was uns für das Unternehmen am wertvollsten macht, zu sichern: Unser Überleben.

Kirchen gehören ins Dorf.

Zweiter Stolperstein.

Niemand von uns bewirbt sich um einen Chefposten, um die Beine hoch zu legen und den Strapazen des Alltags zu entgehen. Das glatte Gegenteil ist der Fall. Ausnahmslos alle hängen sich richtig rein. Da macht es nichts, dass die Aufgabe anspruchsvoll ist und die Zeit immer knapp. Auf Stunden achten wir nicht. Nicht selten sind wir morgens die Ersten und abends die Letzten. Am Wochenende eben noch einige dienstliche Unterlagen bearbeiten, kurz noch die Mails checken. Schließlich haben wir eine Aufgabe zu erledigen, tragen Verantwortung für die Mitarbeiter und das Unternehmen. Und das steht an erster Stelle. Sich richtig reinhängen, natürlich ist das richtig. Das Beste geben, das ist es was zählt. Etwas halbherzig, mit angezogener Handbremse zu machen oder gar aussitzen war noch nie eine sinnvolle Sache. Kaninchen, die untätig vor der Schlange saßen, wissen davon ein Lied zu singen. Daraus jedoch abzuleiten, dass die Aufgabe, die Mitarbeiter und das Unternehmen das wichtigste in unserem Leben sein sollen, ist Unsinn. Wer Zeit seines Lebens nur das im Sinn hat und nichts als seine Arbeit kannte, wird spätestens in der Rente feststellen, dass Tage verdammt lang sein und ebenso leer wie die marokkanische Wüste sein können. Die Kinder aufwachsen sehen, Freundschaften pflegen, Hobbys nachgehen oder auch einfach nur einmal einige Monate nichts Bestimmtes tun, das alles wird fehlen. Also lassen wir die Kirche besser dort, wo sie hingehört, ins Dorf. Chef sein ist Arbeit, nicht das Leben. Wenn wir etwas versäumen, etwas falsch oder zu spät entscheiden, bleibt die Welt nicht stehen. Auch wenn es manchmal den Anschein hat oder von uns und anderen gern so gesehen wird. Nehmen wir uns und den Job nicht so wichtig. Vor uns war der Planet bewohnt, nach uns wird er es auch noch sein.

Sofort? Ja! Och nee...

Dritter Stolperstein.

Chef sein ist im Kern immer nur eines: Verändern in Richtung Verbesserung - die Performance, das Geschäftsfeld, die Ergebnisse oder auch die Einstellungen und Fähigkeiten der Mitarbeiter. Nie steht

im Zentrum der Aufgabe, etwas unverändert zu lassen, zu erhalten oder zu bewahren. Wenn man einmal von der guten Stimmung, der wertvollen Kultur und dem herzlichen Miteinander im Unternehmen absieht. Das ist ebenso klar wie sinnvoll. Schließlich sollen wir den Laden voran bringen und ihn nicht in der Gegenwart einmauern. Das wissen wir alle. Auch die Mitarbeiter, die nicht selten über die permanenten Umbauten und Veränderungen stöhnen. Auch sie wollen nicht in einem Unternehmen arbeiten, das sich auf die Fahnen geschrieben hat, still zu stehen. Denn mit einer solchen Haltung sind nicht nur ihre Arbeitsplätze bedroht, es macht auch schlicht keinen Spaß dort zu arbeiten.

Also legen wir los. Beginnen mit dem Umbau. Es gibt viel zu tun. Ziele werden entwickelt und Projekte entstehen. Eine Konferenz jagt die nächste. Unser Kalender ist voller Besprechungstermine. Das ist ebenso gut, wie notwendig. Schließlich ist eine gute Kommunikation das A und O jeder gelungenen Veränderung. Es wird um den besten Weg gerungen, es wird gestritten und verhandelt. Die Vorstellungen davon gehen bei den Beteiligten weit auseinander. Doch dann ist die Lösung in trockenen Tüchern. Gesagt, getan. Nächster Punkt. Schnell, es muss weiter gehen. Das dachte auch der Maurer, als er versuchte mit dem Hammer ein Loch in die Wand der Gummizelle zu schlagen. Gummi und Veränderungen haben eine gemeinsame Wurzel, sie neigen dazu, sich äußerst zäh zu geben. Trotz der Zusicherung aller Beteiligten, dass Veränderung notwendig ist, heißt es noch lange nicht, dass sie auch gemacht wird. Und vor allem nicht zügig. Bis auf ein paar Ausnahmen ist keine Börsartigkeit im Spiel, sondern schlicht und einfach Bequemlichkeit. Menschen ändern sich ungern. Besonders, wenn ihnen der Status Quo manche Vorteile verspricht. Wir sollten, wenn wir den Chefsessel erklimmen, stets davon ausgehen, dass nichts, aber auch gar nichts im Unternehmen schnell passiert. Und das ist nicht auf unser Versagen zurückzuführen, sondern auf das wahre Leben.

Eine Hand wäscht gern die andere.

Vierter Stolperstein.

Zusammen arbeiten ist das A und O, wenn etwas gelingen soll. Ohne das geht es nicht. Jeder weiß das. Es gibt niemanden, der frank und frei behauptet ihm liege nichts an einer Zusammenarbeit. Alle wollen zusammen arbeiten. Konstruktiv selbstverständlich. Und vorurteilsfrei. Zum Wohle des Unternehmens sind sie bereit ihre eigenen Interessen hintenan zu stellen. Wir haben uns diese Idee des Miteinanders, der Kooperation zu eigen gemacht und handeln natürlich entsprechend. Gehen auf die Leute zu, machen Vorschläge, unterbreiten konstruktive Lösungen für Probleme, kurz, wir sind kooperativ.

Eine tolle Sache. Jetzt muss nur noch geklärt werden, was uns die Kooperation kosten wird. Denn wie immer im Leben ist nichts kostenlos. Und der beste Ort, an dem wir mehr darüber erfahren, ist nicht der MBA Kurs auf Schloss Frohgemut, sondern die Basare in den Altstadtvierteln dieser Welt. Ja genau, schauen Sie ruhig auf die kleine Statue von der letzten Urlaubsreise, die Sie so preiswert, nach zählen, für Sie überaus erfolgreichen Verhandlungsrunden, erstanden haben. Gut, im Internet hätten Sie sie für ein Drittel des Preises erhalten, aber was soll's.

Wer mit uns ins selbe Boot steigt, sich auf unsere Seite schlägt oder gar dazu beiträgt, dass wir gut dastehen, weil wir ein Problem gelöst haben, der will dafür entlohnt werden. Der hält die Hand auf. Und nur für Uneingeweihte geschieht dies versteckt. Für alle anderen ist das offen und sichtbar. Unseren Hinweis, dass wir doch hier nicht auf einem Basar sind, es hier nicht um das Einzelinteresse, sondern ums Unternehmen geht, müssen wir uns gar nicht sparen. Wir können es ruhig sagen. Wir können auch mit harten Konsequenzen drohen, es wird niemanden interessieren. Was wir in solchen Fällen bestenfalls ernten ist Scheinkooperation, das Katzengold einer jeden Veränderung. Nehmen

wir es stattdessen einfach nicht persönlich. Es ist nur ein Geschäft. Sorgen wir dafür, dass unsere Taschen immer mit ein paar Zugeständnissen gefüllt sind. Sie sind die Währung mit der Dinge geschmeidig gehalten werden und die uns die nötigen Spielräume schaffen.

Schwarze Witwen lieben es kuschelig.

Fünfter Stolperstein.

Chef sein, Führung übernehmen ist eigentlich keine sehr komplizierte Sache. Schließlich gibt es immer klare Ziele und mehr oder weniger gangbare Wege, die dahin führen. Wir müssen nur die Sinnhaftigkeit und Notwendigkeit dessen, was passieren soll, transparent und offen kommunizieren. Dann werden alle mitgehen, weil ja auch alle etwas davon haben. Denn am Ende steht ja ein besseres Unternehmen als zuvor. Also werden wir unseren Werkzeugkasten auspacken und unsere Überzeugungskünste ausrollen. Mit Logik und guter Argumentation ist bekanntlich am Ende jeder zu überzeugen.

Das ist der richtige Weg. Es gibt keinen besseren. Nun müssen wir uns eigentlich nur noch über eine angemessene Kleidung unterhalten die wir auf dem Weg der Umsetzung tragen. Ich plädiere für Sturzhelm, Protektoren an allen leicht verletzlichen Körperpartien, schusssichere Weste und festes Schuhzeug mit Stahleinsätzen. Besonders hervorzuheben ist wirksamer Schutz im Bereich der Körperpartien die sich unterhalb des Konferenztisches befinden. Sie finden das jetzt ein wenig übertrieben? Denken vielleicht dass gezielte Gemeinheiten, verdeckte Aktionen oder subversive Attacken ins Reich der Fabeln oder der CIA gehören. So dachte auch das Männchen der schwarzen Witwe. Er hörte die Holde säuseln: "Komm ins Bettchen mein Süßer. Wir beide werden eine Menge Spaß zusammen haben". Das lies er sich nicht zweimal sagen. Das sie ihn anschließend verspeiste fand er irgendwie hinderlich für seine weitere Entwicklung.

Macht und ihre Spiele sind fester Bestandteil von Führung. Sie abzulehnen als unmoralisch oder verwerflich, ist edel. Sie nicht zu kennen und zu nutzen, ist gefährlich. Zum Repertoire gehören vergiftete Angebote ebenso wie harmlos erscheinende Zugeständnisse, die für uns keinerlei Wert haben. Auch hier will ich betonen, dass nicht die pure Bösartigkeit der handelnden Personen im Zentrum steht, sondern das Verfolgen von Interessen. Wir werden die allermeisten Dinge nicht durchsetzen können, wenn wir unsere Macht nicht aktiv nutzen und einsetzen. Und keine Angst, man wird nicht automatisch zu einem schlechten Menschen.

Der Wellensittich hat Federn gelassen.

Sechster Stolperstein.

Die Menschen, die uns eingestellt haben, also unsere Chefs, setzen große Hoffnung in uns. Natürlich, schließlich sind sie es auch, die uns ausgesucht haben und auch unsere Chefs möchten sich nicht als Menschen zu erkennen geben, die falsche Personalentscheidungen fällen. Sie werden sagen, dass wir genau der Richtige für den Job sind und dass man sich keinen anderen hätte wünschen können. Unsere künftigen Mitarbeiter werden darauf hinweisen, uns in allen nur denkbaren Belangen unterstützen zu wollen. Einfach Bescheid sagen und schon naht Unterstützung.

Das ist genau so gemeint, wie es gesagt wurde. Und doch ist es nur die Vorderseite der Medaille. Die Rückseite trägt die Inschrift: "Sieh zu wie du fertig wirst und lass uns mit deinem Kram in Frieden." Mit dem ersten Tag unseres Chefseins sind wir allein. Niemand will wissen wie es uns geht. Keiner möchte erfahren, womit wir Probleme haben oder wo wir erfolgreich waren. Obwohl alle vorgeben es wissen zu wollen. Haben Sie einmal jemanden auf einer Feier gefragt wie es ihm geht? Natürlich haben Sie das. Es ist Small Talk und gehört dazu. Was nicht dazu gehört, ist eine Antwort wie diese: " Na ja, ganz gut. Oder vielleicht auch nicht. Ich weiß nicht. Letzte Woche wurde nämlich mein Gehalt gepfändet. Dann kam noch der Autounfall einen Tag später. Nichts

Schlimmes. Totalschaden. Abends hat dann noch unsere Katze Nachbars Wellensittich bis auf die Federn, Sie wissen schon. Ach ja, dann war da noch... “

Jeder hat genug mit seinen eigenen Sachen zu tun. Da bleibt keine Zeit, sich noch um die Belange eines anderen zu kümmern. Dennoch ist das Bekenntnis ernst gemeint, uns in jeder nur erdenklichen Art und Weise zu unterstützen und zu helfen. Allerdings wird stillschweigend vorausgesetzt, dass wir die Rückseite der Medaille genau gelesen haben: Lass uns mit deinem Kram in Frieden. Das ist keine böse Absicht oder Gemeinheit, sondern ein ökonomischer Umgang mit den eigenen Kräften. Es ist daher nicht die schlechteste Idee, wenn wir uns Unterstützung und Hilfe gezielt bei wenigen Personen in und vor allem außerhalb des Unternehmens suchen.

Wann kommt denn nun Godot?

Siebter Stolperstein.

Niemand von uns kommt auch nur in die Nähe eines Chefsessels, der nicht in der Lage ist einige gerade Sätze von sich zu geben. Führung ist Kommunikation, wer wollte diese Erkenntnis ernsthaft bestreiten. Unsere Sätze müssen ja nicht so geschliffen, die Worte nicht so wohl geformt sein, wie die von Shakespeare, sie müssen nur klar und verständlich sein. Und wir sollten in der Lage sein, aber das sind wir natürlich, komplexe Sachverhalte verständlich rüberzubringen, damit andere wissen was wir meinen und wollen. Nur so können die Menschen uns verstehen, sich ein eigenes Urteil bilden und Position beziehen. Dann diskutieren alle, jeder sagt seine Meinung und am Ende steht ein abgewogenes, von allen geteiltes Ergebnis. Das habe ich in meinem ersten Job auch geglaubt und mich stark an den Weihnachtsmann erinnert gefühlt. An den habe ich auch mal geglaubt. Und dann war es doch nur der Nachbar.

Die offene Meinungsäußerung ist so eine Sache und ähnelt dem Besuch im Serengeti Nationalpark. Selbstverständlich kann man das schützende Auto des Parkrangers verlassen. Das ist nämlich nicht nur eine schöne Erfahrung, man lernt auch Land und Leute viel unmittelbarer kennen. Nashörner mit Jungen, hungrige Löwen auf Nahrungssuche und Elefanten auf dem Weg zum täglichen Bad im Tümpel sind nur einige von ihnen. Immer lustig drauf die muntere Gesellschaft. Und zudem nicht abgeneigt, einen arglosen Besucher in die Geheimnisse der körperlichen Vergänglichkeit einzuweisen. Außerhalb des schützenden Autos kommt man schnell unter die Räder

Bevor uns Mitarbeiter vorbehaltlos ihre Meinung sagen, muss viel passieren. Vertrauen in uns und unser Handeln wäre so etwas. Doch in der Regel haben sie erlebt und gelernt, im Zweifel vorerst lieber den Mund zu halten. Das verlängert ihr Überleben im Betrieb beträchtlich. Rückhaltlose Offenheit im Bereich unserer Mitarbeiter wird es äußerst selten geben. Auf der Ebene unserer Kollegen, der anderen Führungskräfte, also in den Elefantenrunden dieser Welt, werden wir offene und ehrliche Meinungsäußerungen so oft antreffen, wie Gnus auf der Rolltreppe bei Karstadt. Hier geht es zwar auch ums Überleben, aber in weitaus größerem Maße um Raumgewinn. Schweigen bzw. selektive Kommentare, gestreut wie Salz bei Glatteis ist Teil des Machtspiels und übliches Tagesgeschäfts, um Interessen durchzusetzen. Wir sollten es den Leuten nicht übel nehmen, sie versuchen auch nur ihren Hintern ins Trockene zu kriegen.

Entscheidend ist für uns nicht nur darauf zu achten was gesagt, sondern in stärkerem Maße, was nicht gesagt wird. Von wem, wann und wo. Dann wissen wir im Grunde schon alles. Offene Äußerungen sind wichtig, nicht Gesagtes ist wichtiger. Darauf zu hoffen, dass alles gesagt wird, ist wie das Warten auf Godot, der bekanntlich auch nie kam.

Jugend forscht.

Achter Stolperstein

Mit großer Begeisterung habe ich meine ersten Erfahrungen als Chef mit Teambildung gemacht. Gemeinsam haben wir Boote gebaut, uns am Seil über tiefe Schluchten gehangelt oder, auch gern genommen, sind in den Bergen geklettert. Je steiler die Wand, desto intensiver das Erlebnis. Ziel war, Sie werden es wissen und wahrscheinlich auch selbst schon mitgemacht haben, das "Wir-Gefühl" zu stärken. Allein wird's nichts, gemeinsam schon. Wenn alle an einem Strang ziehen, dann wird es gut. Ehrlich, das war toll und hat vor allem Spaß gemacht. Allerdings war es mir lange Zeit ein Rätsel, weshalb im Tagesgeschäft davon nichts mehr spürbar war.

Stellen Sie sich doch bitte einmal folgendes vor. Sie sind schon ein paar Tage alt und Ihre Tochter oder Ihr Sohn ist pubertierend. Sie wissen das, weil Sie es sehen, riechen und hören können. Nun steht der Geburtstag an. Der soll in Ihrem Haus gefeiert werden. Ausnahmsweise. Und zwar überall. In der Schrankwand steht Ihr Braun Plattenspieler aus den Siebzigern. Ein Gefühlscontainer. Cat Stevens, Sie, das selbst gebaute Sofa und Ihre erste große Liebe sind darin verwahrt. Unbezahlbar. Gar nicht zu reden von Hermann Hesses Erstausgabe des Steppenwolfes und dem ersten Macintosh von Apple. Original. Ein Schmuckstück, um das Sie Steve Jobs beneidet hätte. Und nun stellen Sie sich einmal weiter vor, sie proben das Ganze mit der Geburtstagsfeier. Gut, die Sachen die in Ihrem Schlafzimmer während der Party passieren werden lassen Sie besser weg, auch das mit dem Alkohol und dessen Wiederkehr in der Toilette, aber alles andere wird gedanklich durchgespielt. Nun fahren Sie am besagten Geburtstagswochenende weg und kehren vorzeitig am Sonntagnachmittag zurück. Ja, es ist Ihre Wohnung, laufen Sie nicht weg. Und nein, das Glas auf Ihrem Braun

Plattenteller, dass sich so rührend immer im Kreis dreht und Sie stark an ein Karussell Ihrer Kindheit erinnert, ist kein Experiment von Jugend forscht. Das alles was Sie sehen ist völlig normal und entspricht genau dem Unterschied von Wunsch und Wirklichkeit, Plan und Realität.

Wir können alles planen, jedes Detail sorgsam betrachten und doch ist die Realität meist weit davon entfernt. Das liegt nicht daran, dass die Beteiligten nicht willig sind, es liegt daran, dass die Prioritäten unterschiedlich sind. Jeder hält in der Regel etwas anderes für wichtig. Und zwar immer das, was für ihn am meisten Nutzen stiftet und sich für den Einzelnen lohnt. Ein Team besteht aus Einzelnen, die zwar am gleichen Strang, aber in unterschiedliche Richtungen ziehen. Als Faustformel gilt: Das vordere Drittel zieht in die geplante Richtung. Das mittlere Drittel hält nur das Seil fest. Das letzte Drittel zieht in die entgegengesetzte Richtung. Das ist nicht schlimm und auch nicht zu verhindern. Wir sollten lediglich darauf achten, es uns nicht als Versagen anzulasten, wenn die Mannschaft, statt auf dem geplanten Weg ins Ziel, im Zickzack übers Feld rennt. Das ist nun einmal so. Jeder zieht dorthin wo er seinen Vorteil vermutet. Ob alle im geplanten Ziel ankommen, liegt nicht an uns, sondern daran wie sich das mittlere Drittel entscheidet. Bleiben wir gelassen. Es gibt immer ein nächstes Mal.

Nobel, der alte Sprengmeister.

Neunter Stolperstein.

Es hatte alles so gut angefangen. Die Begeisterung war da, die Lust sowieso und die Aufgabe war spannend. Ich wollte Berge versetzen. Und was machen die verdammten Berge, rühren sich keinen Millimeter von der Stelle. Okay, das ist kein wirkliches Problem. Wozu hat Nobel den Sprengstoff erfunden? Hier eine Stange in den Felsen gestopft, dort eine ordentliche Ladung auf offener Fläche deponiert. Und dann, gib ihm die Kante, den Kram weggesprengt. Hätte mir jemand gesagt, dass dabei kometengroße Gesteinsbrocken vom Himmel fallen, die ohne Helm böse Platzwunden verursachen, ich wäre dankbar gewesen. Und

der Schutt, der will auch beiseite geräumt werden. Klar, die Bergbewohner haben sich ein wenig abseits gehalten, mehr in Sicherheit. Ihre Bereitschaft bei den Aufräumarbeiten zu helfen, ist gering bis gar nicht vorhanden, war verständlich. Sie hatten das Desaster ja nicht angerichtet. Pflaster habe ich bekommen, auch das ein oder andere Glas Wasser, das rechne ich ihnen bis heute hoch an. Doch es änderte nichts, ich war durch mit der Sache. Sollten doch andere den Chef machen und sich den Kopf einschlagen lassen. Ich hatte Besseres vor im Leben, als mir diesen Mist anzutun.

Unweigerlich kommt irgendwann bei jedem von uns die Phase der Ernüchterung. Wo das Gleichgewicht zwischen Einsatz und Ertrag nicht mehr zu stimmen scheint. Während der Einsatz in astronomische Höhen schnell, gräbt sich der Ertrag munter zum Erdmittelpunkt durch. Jeder Börsianer würde sich bei einer solchen Gewinn- und Verlustentwicklung seiner Aktien nach Spitzbergen, Patagonien oder einen anderen unbelebten Winkel der Welt zurückziehen, um dort bei Hirsebrei und Selbstgestricktem der Menschheit den Rücken zu kehren. Dass die überwiegende Zahl der Börsianer wie der Chefs den Weg nach Patagonien nicht einschlägt, hat meistens ganz profane Gründe. Geld, Lebensstandard und Image. Dabei ist bei genauerer Betrachtung keiner dieser Gründe wirklich stichhaltig. Man muss kein Chef sein, um das alles zu bekommen. Im Kern geht es doch nur um die eine Frage: Habe ich Lust darauf? Und zwar so viel, dass ich Durststrecken, tiefe Täler, öde Flächen, Buschbrände, Heckenschützen und Shit Storms nicht nur ohne Blessuren überstehe, sondern aktiv dabei bin, mitmache, mitspiele? Wenn Sie das nicht bejahen können, dann sollten Sie die Finger vom Job als Chef lassen und hinschmeißen.

Trampelpfade sind auch Wege.

Ich habe nicht hingeschmissen. Wohl eher aus Dickfelligkeit als aus Einsicht. Ob es die richtige Entscheidung war? Keine Ahnung. Mir schien sie richtig und ich habe sie nie bereut. Mit meiner Erfahrung der Unlust war ich in damaliger Zeit vielleicht nicht repräsentativ, aber mit

Sicherheit auch kein Einzelfall. Heutzutage mehren sich jedoch die Hinweise, dass besonders viele junge Führungskräfte die Lust verlieren. Sie machen sich zwar auf den Weg, biegen aber nach einer bestimmten Zeit ab und lassen den Job als Chef hinter sich. Das ist, wie ich am Anfang meiner Gedanken bereits gesagt habe, aus Sicht jedes Einzelnen durchaus nachvollziehbar, aber für unsere Unternehmen und unsere Gesellschaft ein Fiasko. Das muss aufhören. Wir müssen es schaffen die Jungen bei der Stange zu halten. Wie wäre es, ihnen von der Existenz gangbarer Trampelpfade zu berichten? Ihnen zu sagen, dass es nicht auf Schnelligkeit ankommt, sondern darauf, sich selbst und die Mannschaft sicher ins Ziel zu bringen. Ihnen zu vermitteln, dass Fehlschläge dazu gehören, geradezu normal sind. Und dass es bisweilen einsam wird, unbequem und garstig. Dass sie sich manchmal auf nichts und niemanden verlassen können und doch weiter machen müssen. Und dass es mittlerweile gute technische Hilfsmittel gibt, um zielgerichtet und mit enormer Präzision sagenhaft große Löcher in den Fels bohren zu können. Es lohnt sich. Stehen wir an ihrer Seite und sorgen wir dafür, dass sie die Chancen bekommen, um erfolgreich Chef zu sein.

3. Kapitel

Ich kann auch zaubern.

Wikipedia definiert ein Genie als "Person mit einer überragenden, schöpferischen Geisteskraft". Dazu zählen unter anderen Hannah Arendt, Marie Curie, Simone de Beauvoir, Wolfgang A. Mozart, Albert Einstein oder Johann W. von Goethe. Nicht aufgezählt, aus mir bisher nicht nachvollziehbaren Gründen, sind wir, die Chefs. Das sollten wir aber, wenn man den Anforderungsprofilen vieler Stellenausschreibungen glauben will. Denn das was wir können und leisten sollen, gehört eindeutig in die Kategorie Genie. Hier ein kleiner Auszug: Empathisch, zugewandt, mutig, zuverlässig, wertschätzend, loyal, wissbegierig, teamfähig, kommunikativ, visionär, unternehmerisch denkend, motivierend, verhandlungssicher, zielorientiert,

leistungsorientiert, ausdauernd, verständnisvoll, gut zuhören können, argumentationssicher, feedbackfähig, smart und stets eine angemessene Balance zwischen Fordern und Fördern gewährleisten. Die Fähigkeit übers Wasser zu gehen und aus Demselbigen Wein machen zu können, ist nicht explizit erwähnt, wird aber stillschweigend vorausgesetzt. Für das Vorstellungsgespräch empfehle ich auf die Frage: "Was prädestiniert Sie für diese Aufgabe?" ein lockeres und freundliches "Ich kann zaubern" anzubieten.

Meiner Meinung nach ist das der größte Mumpitz, der bisher auf dem Gebiet der Führung verzapft wurde. Auch wenn ich den guten Ansatz hinter dieser Idee verstehen kann und weiß, dass es sich hier um einen Idealzustand handelt, den es anzustreben gilt, so bleibt doch die Frage: Weshalb suchen wir Genies, wenn Menschen kommen? Denn nichts anderes sind Führungskräfte. Sie sind Menschen wie alle, mit einer besonderen Stärke, sie können gut mit anderen Menschen. Und zwar unabhängig von ihrer persönlichen Ausstrahlung. Manche sind ruhig, andere laut, einige forscher, andere bedachtsam. Es gibt gut aussehende Chefs mit Modelmaßen und solche, die aussehen wie Birnen auf Beinen. Sie sind mal klein, mal groß, mit und ohne Haare. Unter ihnen befinden sich intellektuelle Feingeister ebenso wie handfeste Pragmatiker. Kurz, auf den Führungsetagen ist alles vertreten was Menschen zu bieten haben.

Bisher ist noch niemand den Beweis angetreten, dass diejenigen, wenn es sie denn überhaupt gibt, die den Genieanforderungen genügen würden, die besseren Chefs sind. Bewiesen ist hingegen, dass Chefs, die dem nicht oder nur in wenigen Punkten entsprechen, ziemlich erfolgreich sein können. Ein maulfauler, schluffiger Chef kann ein erfolgreicher, von seinen Mitarbeitern gemochter und respektierter sowie vom Aufsichtsrat wegen seiner positiven Zahlen geschätzter Unternehmenslenker sein. Und das ist es was am Ende zählt, das Ergebnis. Nicht hübsche Haltungen oder schöne Beschreibungen, sondern Erfolge. Die abgestürzten Lichtgestalten, die sich mit dem Firmenjet nach Hause fliegen ließen und nun dem Insolvenzverwalter

die Hand schütteln, sind gute Beispiele, wohin das Geniestreben führen kann.

Es ist an der Zeit in den Garten zu gehen und den Wildwuchs zurück zu schneiden. Dafür gibt es zwei Gründe. Erstens: Unter dem wuchernden Gestrüpp ist kein Weg mehr erkennbar. Zweitens: Die Sturzgefahr ist zu hoch. Und von dieser Gefahr sind besonders junge Führungskräfte betroffen. Ihnen will ich so wenig Ballast wie möglich aufbürden, damit sie beweglich bleiben, vorgefertigte Schablonen meiden, ihren eigenen Weg suchen und gehen. Einen, der ihren Fähigkeiten, Wünschen und Neigungen entspricht. Ich plädiere dafür, alle Genieanforderungen zu streichen und sie durch zwei Werte und ein Werkzeug zu ersetzen. Sie stellen aus meiner Sicht ein ebenso hinreichendes wie nützliches Gerüst zur Verfügung, um ein guter Chef zu sein. Der Rest ist Freiheit, zu sein wie man will, um zu tun was notwendig ist für das Gelingen des Auftrages.

Sei ehrlich.

Erster Wert.

Der Zweck heiligt die Mittel bis die Mittel einem so richtig auf die Füße krachen. Familienfrühstück. Alle versammelt. Die Stimmung ist ausgelassen, die Laune aller Beteiligten gut. Der Tisch ist gut gedeckt mit allem was das Volk liebt. Mit dabei, eine schöne Glaskaraffe mit Frischmilch. Munter geht's zu. Unsere Tochter wollte gerade beherzt zur Milch greifen, als ein lautes "Stopp Hanna, lass die Finger davon" durch den Raum schoss. Abgeschossen hatte diesen Satz ihr Bruder. Alle saßen schlagartig kerzengerade auf ihren Stühlen, verstummten und starrten Hanna an. Während ihre Hand versteinert über der Karaffe hing, sah sie mit fragendem Blick ihren Bruder, dann mich an. "Unser Vater," fuhr er nun fort, "hat die Milch nur deshalb in die Karaffe gefüllt, weil ihr Verfallsdatum abgelaufen ist. Damit wir es nicht merken." "Papa, igitt nein, sag, dass das nicht wahr ist." "Hannah, schau mich an mein

Liebling, schau in die blauen Augen deines Vaters, du kennst mich, sehe ich aus, als würde ich so etwas Ekliges tun?“ “Ja Papa.”

Es ist eine Krux mit der Ehrlichkeit. Sie ist notwendig, um Vertrauen aufzubauen und vor allem zu erhalten und gleichzeitig ist sie nicht allzu gern gesehen. Sie macht Probleme. Im Privaten wie im Beruflichen. Schafft aber auch Klarheit. Ist meine Ehe noch in Ordnung oder halte ich sie nur aufrecht, weil ich die Konsequenzen scheue. Bin ich glücklich im Job oder bleibe ich, weil ich nicht weiß, was ich sonst machen soll. Wer die Dinge ehrlich angeht, kommt zu klaren Einsichten aus denen sich dann Handlungen entwickeln lassen. Der nächste Schritt besteht darin, die Ehrlichkeit unter die Leute zu bringen. Zu sagen, was gesagt werden muss, es jedoch so zu tun, dass unser Gegenüber dadurch nicht herabgewürdigt wird. Es gibt nichts, was nicht mit einer freundlichen Haltung gesagt werden kann. Es gibt jedoch vieles was wir sagen, womit andere nicht einverstanden sind. Wovon sie enttäuscht, worüber sie verärgert sind oder sich schlicht und einfach völlig missverstanden fühlen. Das lässt sich nicht verhindern. Wer von uns vor dieser Konsequenz kneift, wer Konflikte lieber meidet, sollte die Finger von Führungsjobs lassen. Dass Mitarbeiter einem Chef folgen, liegt einzig daran, dass sie ihm vertrauen. Und dieses Vertrauen entspringt allein der Tatsache, dass sie sich nicht verraten und hintergangen fühlen. Sie werden einwenden, Sie können nicht immer alles sagen. Sind selbst oft genug zur Geheimhaltung bestimmter Dinge und Maßnahmen gezwungen. Natürlich ist das so. Aber wer hindert Sie daran, einem fragenden Mitarbeiter zu sagen, dass Sie ihn jetzt nicht darüber informieren werden, weil es nicht an der Zeit ist? Sie werden dafür nur dann vom Mitarbeiter abgestraft, wenn er mit Ihnen in der Vergangenheit die Erfahrung gemacht hat, dass Sie lügen. Wenn er ihnen traut, ist er zwar immer noch säuerlich, was sich jedoch nicht nachhaltig und schädigend auf ihre Arbeitsbeziehung auswirken wird. Meiner Ansicht nach behandeln wir Menschen, denen wir nicht die ganze Wahrheit zumuten, wie Kinder, denen man unangenehme Dinge solange wie möglich ersparen will, um sie nicht unnötigen Leiden auszusetzen. Doch hier handelt es sich um Erwachsene, die ein Recht auf Offenheit,

Transparenz und Ehrlichkeit haben. Sie haben es außerhalb der Arbeitswelt, weshalb sollte das im Unternehmen nicht gelten?

Sei kein Arschloch.

Zweiter Wert.

Lassen Sie uns ehrlich sein, es gibt in unseren Unternehmen eine ganze Anzahl mieser Chefs. Auch wenn dieses mantrahaft vorgetragene und zum Klischee verkommene Urteil, Mitarbeiter kommen wegen des Unternehmens und gehen wegen der Chefs, so pauschal nicht stimmt, stimmt es doch in etlichen Einzelfällen. Mitarbeiter werden von ihren Vorgesetzten beschimpft, bedroht, gedemütigt und drangsaliert. Sexuelle Übergriffe männlicher Chefs auf Mitarbeiterinnen sind genauso anzutreffen wie Beförderungsversprechen gegen Wohlverhalten. Ebenso schlimm wie bescheuert und doch Teil der Realität. Natürlich könnten wir uns jetzt auf die Suche machen nach den Gründen, vielleicht auch nach den Schuldigen. Irgendjemand muss diese Irrlichter ja eingestellt haben. Wir könnten uns auch fragen, was schief gelaufen ist in der Kindheit dieser Leute. Welche Erfahrungen sie so dermaßen auf die schiefe Bahn gebracht haben, dass sie jetzt ihre Mitmenschen quälen müssen. Meiner Meinung nach führt das jedoch zu nichts. Diese Chefs sind da und müssen, wo immer wir sie treffen, vor die Tür gesetzt werden. Schnell und ohne Umschweife. Denn sie richten enormen Schaden an.

Im Grunde ist es doch ganz einfach: Wenn wir mit unseren Mitarbeitern die gesteckten Aufgaben bewältigen wollen, dann brauchen wir einen guten Draht zu ihnen. Nur so werden sie bereit sein, mit uns an einem Strang zu ziehen. Am besten gelingt dies, indem wir uns möglichst tief in der "Arschloch-freien"- Zone bewegen. Man erkennt diese Zone an den vier Eckfahnen: Ehrlich, fair, wertschätzend und unterstützend. Wie auf einem Fußballfeld begrenzen sie das Spielfeld. Wer außerhalb des Feldes steht, spielt nicht mehr mit. Es gibt keinen einzigen Grund, der rechtfertigen würde davon abzuweichen. Selbst dann nicht, wenn uns Mitarbeiter auf die Nerven gehen, uns anschreien oder laut und

unsachlich werden. Auch das Verweigern von Zusammenarbeit oder das gezielte Torpedieren gemeinsamer Ziele rechtfertigt in keinem Falle, sich wie ein Berserker zu verhalten. Was auch immer Mitarbeiter tun, sie haben das Recht es zu tun. Wir müssen deshalb niemanden mies behandeln, indem wir ihn anschreien, drangsaliieren, bedrohen oder beschimpfen. Wir müssen ihnen nur ehrlich vor Augen führen, dass alles einen Preis hat, der auch zu bezahlen ist. Für vertrauensvolle Zusammenarbeit gibt es nichts Besseres.

Eimern.

Werkzeug.

Jetzt laufen Sie durch das Unternehmen, sind ehrlich und kein Arschloch und gehen ihrem Job nach. Sie machen ihre Sache gut. Der Laden läuft und vieles, nicht alles, ist auf dem richtigen Weg. Aber heute morgen, Rainer Stevens, Leiter Controlling, konnte es sich doch nicht verkneifen, ein neues, revolutionäres Tool vorzustellen. Er wirft gern mit Anglizismen um sich, ist aber nicht in der Lage in London eine Fahrkarte zu kaufen. Natürlich macht er es nicht einfach nur so, nein, er nutzt die Anwesenheit des Vorstandes. Er hätte sich auch gleich hinstellen, mit den Füßen scharren und fragen können: "Herr oberster Vorsitzender, mein Gebieter und Herr, im Keller brennt noch Licht, soll ich es ausmachen?" Dieser Schleimer. Doch eigentlich war das nicht alles. Es ging schon auf dem Weg zur Arbeit los. Wie immer waren Sie mit dem Fahrrad unterwegs, heute mit Helm. Man weiß ja nie. Und als hätten Sie es geahnt, nimmt Ihnen doch gerade heute irgend so ein Ignorant von Autofahrer die Vorfahrt. Um ein Haar hätte es Sie in die Büsche gehauen. Und dann, Sie sind völlig sprachlos, fährt er einfach weiter. Als hätte es Sie nicht gegeben. Es ist Ihnen schwer gefallen, denn eigentlich neigen Sie nicht zu Vorurteilen, aber es war ein Audi. Einer von der großen, schwarzen, der protzigen Sorte. Typisch haben Sie gedacht, es stimmt also doch. Rabaucken aus Ingolstadt.

Unser Leben generell und der Job als Chef im Besonderen sind keine Garanten für unbeschwertem Genuss. Eher im Gegenteil. Jeder Tag bringt mindestens fünf miserable Erlebnisse mit sich. Kann man machen was man will, das ist so. Nun hat nicht jeder von uns einen Hund zu Hause, der es liebt geschlagen zu werden. Kinder, Eltern, Arbeitskollegen sind auch keine begeisterten Empfänger für einen ordentlichen Anschiss. Gut, es gäbe noch den Pastor, der hält im Zweifel auch noch die andere Wange hin. Aber jedesmal zur Kirche? Ist auch weit. Und letztes Jahr sind Sie ausgetreten. Stellen die einem solche Dienstleistungen dann in Rechnung? Keine Ahnung. Also was bleibt nun, um den Frust los zu werden?

Ich empfehle eimern. So wie Sie bei Wissenslücken googeln, eimern sie bei Frust. Kaufen Sie in einem Geschäft Ihrer Wahl einen hübschen, zehn Liter fassenden Zinkeimer. Keinen kleineren, die Größe ist wichtig. Weshalb, darauf komme ich später noch. Sie kennen diese Dinger. Gartenfreunde gehobenen Anspruchs und Geldbeutels nutzen derartiges Equipment gern, um sie dekorativ ins Gartengrün zu stellen. Sieht toll aus. Nun stellen Sie diesen Eimer schön sichtbar in Ihr Büro. Nicht gerade vor die Tür, aber auch nicht versteckt hinter einen Vorhang, wo Sie sonst Ihre Socken trocknen. Nachdem Sie sich die fünf üblichen miserablen Erlebnisse eingefangen haben, gehen Sie in Ihr Büro, schließen die Tür hinter sich und sorgen dafür, dass Sie ungestört sind. Stellen Sie sich leicht gebeugt zum Eimer, so dass Sie gut auf den Boden des Eimers sehen können. Nun einmal kurz räuspern, als würden Sie sich auf Ihren wöchentlichen Opernauftritt vorbereiten und dann kotzen Sie mit voller Kraft in den Eimer. Nein, nicht Ihren Mageninhalt, sondern Worte, Sätze und auch Laute. Und zwar so laut wie es Ihr Büro zulässt und so gehässig wie Ihre Moral es Ihnen gerade noch zugesteht, ohne dass Sie Ihr schlechtes Gewissen in hunderte zwei Euro große Stücke reißt. Ich für meinen Teil liebe Autofahrermetaphern. "Dieser verdammte Blödmann, so ein Arschloch, von Ahnung völlig unberührt, dem Aussehen nach eher als Frettchen geplant, jetzt aber durch ein Versehen der Schöpfung in der menschlichen Spezies gelandet. Dieser Klops glaubt wohl, weil er einen bescheuerten Dienstwagen fährt, für ihn

gelten die Regeln nicht. Ich werde ihn fesseln, vor seinen Zuhälterkarren legen und ganz langsam drüber rollen. Erst mit den Vorderrädern, dann den Hinterrädern. Selbstverständlich mehrmals. Denn viel schadet viel.”

Von entscheidender Bedeutung ist die Größe des Eimers deshalb, weil ein kleiner Eimer Sie daran erinnern wird, wie wenig er fassen kann. Dann hört es sich etwa so an: “Das ist ganz böse. Das darf er nicht machen. Er muss doch vernünftig sein. Vielleicht sollte ich einmal mit ihm reden.” Diese Variante hat den Reinigungscharakter einer kleinen Munddusche. Es geht aber um eine Komplettreinigung, die Waschstraße der Erleichterung mit Unterbodenschutz, Nanoversiegelung und allem Drum und Dran. Den ganzen Mist loswerden, damit man anschließend ohne blutunterlaufene Augen wieder unter die Menschheit treten kann und ihr nicht den aufgestauten Ärger überkübelt.

So das war`s. Mehr habe ich dazu nicht zu sagen. Ich hoffe es hat Ihnen gefallen und die Gedanken waren nützlich. Wenn sie obendrein dazu beitragen konnten, Sie für den Job zu gewinnen oder auch nur ein wenig darin zu bestärken an Bord zu bleiben, dann wäre viel gewonnen. Danke, dass Sie bis hierher gelesen und mir Ihre Zeit gespendet haben. Zum Schluss ein Zitat, das ich im Internet gefunden habe, dessen Urheber ich jedoch nicht ermitteln konnte:

“Heute ist es schlimm. Morgen wird es schlimmer. Aber übermorgen wird es großartig.”

Über den Autor.



Rolf Schröder ist Gründer und Inhaber der rs|u Unternehmensberatung und bekennender „*Plattdeutscher*“. In Dithmarschen hinter den Deichen der Meldorfer Bucht aufgewachsen, mit Krabben und Fischen als Spielkameraden, hat er sich über die Elbe gewagt und lebt heute mit Frau und Kindern in Bremen.

Seine harte Kindheit in den entbehrungsreichen Niederungen der Marsch, die so platt ist, dass man am Mittwoch beide Sonntage sieht, hat ihn zu dem gemacht was er heute ist, ein unverbesserlicher Optimist. So ist er zutiefst davon überzeugt, dass eines Tages aus ihm doch noch etwas Anständiges wird. Und damit steht er nicht allein. Auch sein Therapeut, mit dem er sich seit nunmehr 40 Jahren zu wöchentlichen Sitzungen trifft, ist begeistert von seinen Fortschritten.

Er ist beliebt und als Gesprächspartner gern gesehen. Familie, Verwandte, Freunde und Nachbarn sind angetan von seinem freundlichen Wesen und umgeben sich gern mit ihm. Immer wenn sie ihn sehen, rufen sie ihm voller Inbrunst zu: *“Wer dich zum Freund hat Schröder, braucht keinen Feind.”* Wie man daran sieht, auch außerhalb Dithmarschens ist es ihm gelungen, tiefe Beziehungen zu anderen Menschen aufzubauen. Er ist auf einem guten Weg.

Rechtliches und Impressum.

Texte und Grafiken dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.
Grundsätzlich ist eine Nutzung ohne Genehmigung des Urhebers oder
Rechteinhabers nicht zulässig und daher strafbar.

Herausgegeben von:

[r|su Unternehmensberatung](#)

Donaustr. 22

28199 Bremen

team@rs-u.de