

„Gebt den Mitarbeitern mehr Macht“

Es ist sieben Uhr abends. Der Abteilungsleiter eines Mittelständlers, nennen wir ihn Herrn Schmitt, hat gerade mit seinen zwei Töchtern den Tisch gedeckt. Da piept sein Smartphone. Ein Mitarbeiter hat ihm eine zweiseitige Mail geschickt, mit der abschließenden Frage: Was soll ich jetzt machen? Inhaltlich versteht Herr Schmitt aber erst einmal nur die Hälfte, er liest die Mail ein zweites, ein drittes Mal. Dann schreibt er eine zweiseitige Antwort und geht mit Bauchschmerzen ins Bett. Das Abendessen mit seiner Familie hat er verpasst.

Herr Schmitt ist zwar fiktiv – aber er steht für Heerscharen von Führungskräften, die geradewegs in den Burnout marschieren, weil sie immer noch glauben, auf jede Frage eine Antwort haben zu müssen. So sieht es jedenfalls Armin Trost, Professor für Human Resource Management an der Business School der Hochschule Furtwangen. Seit vielen Jahren beschäftigt er sich mit Personalmanagement, nicht nur wissenschaftlich, sondern früher selbst als Führungskraft bei SAP und heute auch als Autor, Redner und Berater. Er versucht klarzumachen: Herr Schmitt hätte eine Alternative gehabt. „Er hätte antworten können: Danke für die lange Mail: Was würden Sie tun?“, sagt Trost.

In Deutschland, davon ist er überzeugt, brauchen wir eine neue Führungskultur. In Zeiten von Digitalisierung und zunehmender Spezialisierung ist es normal, dass die Mitarbeiter fachlich mehr wissen als ihre Chefs. Aufgabe des Vorgesetzten kann es also nicht mehr sein, alles im Alleingang zu entscheiden. Er muss sich zu einem Coach entwickeln, der seine Mitarbeiter fördert, das Beste aus ihnen herauskitzelt – und ihnen vor allem das Vertrauen schenkt, selbst zu entscheiden. „Der Boss liefert Vorgaben, der Coach stellt Fragen“, fasst Trost zusammen.

Das ist allerdings gar nicht so einfach. Regularien geben in vielen Unternehmen vor, dass zum Beispiel ein jährliches Mitarbeitergespräch geführt wird. Aber in diesem Moment wird der Vorgesetzte zu einem Richter, der urteilt, also Macht ausübt – und das widerspricht völlig dem Coaching-Konzept. Ein Beispiel: Wenn der Chef sagt: „Die letzte Präsentation würde ich etwas kürzer fassen“, dann nimmt ein motivierter Angestellter das vermutlich an und versucht, sich zu verbessern. Wenn der Chef aber „Schlechte Präsentationskompetenz“ in der Personalakte notiert,



Einzigartig vielfältig.

Fachmesse und Kongress
des Sozialmarktes · Nürnberg

fängt der betroffene Mitarbeiter automatisch an sich zu rechtfertigen. Armin Trost hat ein ganzes Buch darüber geschrieben, warum jährliche Mitarbeitergespräche eine schlechte Idee sind. Zum Beispiel auch deswegen, weil die Mitarbeiter dann alles tun, um ihrem Chef zu gefallen – aber nicht unbedingt dem Kunden. Das kann der Firma letztlich schaden. Insgesamt gehe es darum, den Mitarbeiter in den Vordergrund zu stellen, sagt der studierte Betriebswirt und Psychologe. Gerne zitiert er da auch Literaturnobelpreisträger George Bernard Shaw: „What we need, are a few crazy people; look at what we reached with the normal ones“ – wir brauchen ein paar verrückte Leute; schaut euch an, wohin uns die normalen gebracht haben. Unternehmen sollten sich, ganz im Sinne von Diversität und Inklusion, trauen, mal andere Mitarbeiter-Typen einzustellen als solche, die in ihr Schema F passen, rät Trost. Sie könnten enorm davon profitieren.

Von Sarah Benecke