

# Das Manager ABC

## So werden Sie ein besserer Chef

Es gibt zahllose Tipps, Regeln, Ratgeber, Vorbilder, wie man eine gute Führungskraft werden kann. Die Regale der **Management-Literatur** sind voll davon. Sie können diese vielen selber Seiten lesen – oder uns diese Mühe überlassen.

Tatsächlich haben wir aus einem Großteil der Management-Ratgeber deren **wichtigsten Erkenntnisse** und Empfehlungen zusammengetragen, destilliert und verdichtet – und herausgekommen ist dieses Manager-ABC.

Gerade wer zum ersten Mal befördert wurde und die erste Führungsverantwortung übertragen bekommen hat, sollte diesen Artikel studieren. Aber auch bei erfahrenen Führungskräften schadet es sicher nicht, sich den einen oder anderen Punkt nochmal bewusst zu machen...

**Los geht's!**

### A wie Ansprache

Spontane Reden werden von Managern einfach erwartet – vor allem, wenn es im Betrieb brodelt. Dann wirken klärende Wort wie Balsam auf die wunden Seelen.

Das ist gar nicht mal so schwer: Versuchen Sie erst gar nicht, Ihre Rede durch komplizierte Fachbegriffe und Substantive aufzuwerten, das Gegenteil ist richtig: Kurze, knackige Worte verwenden, viele Verben, und vor allem Alltagsbegriffe. Wer seine Rede würzen will, gebe lieber eine Prise Sprachbilder hinzu.

Sprechen Sie auch bitte nie von „man“ (oder „sollte“). Unpersönlich! Wesentlich überzeugender und authentischer wirken Ich-, Du- und Wir-Botschaften. Das gilt auch für rhetorische Rückfragen. Nicht: *Wie würde man einer Krise begegnen?* Sondern: *Wie würden Sie der Krise begegnen?* Aber Achtung: Humor gehört zwar zu einer guten Stegreifrede dazu. Aber zu viel davon und die Ansprache driftet ins Lächerliche. Alternative für schlechte Witzeerzähler: Schildern Sie lieber eine persönliche Anekdote oder erzählen Sie eine Parabel (siehe Kasten).

## B wie Beispiele

Führen Sie nicht per Appell oder gar Befehl. Mehr Respekt und Engagement erzielen Sie über beispielhaftes Führen. Das impliziert sowohl Ihr gutes Vorbild (leben Sie vor, was Sie verlangen!) als auch mit Leidenschaft erzählte Geschichten, Anekdoten und Allegorien. Tatsächlich zeigen Studien aus der Hirnforschung, dass wir Informationen besonders bereitwillig aufnehmen, wenn dabei mehrere Sinne einbezogen werden – nicht nur das Hören. Eine bildhafte Sprache, ein lebhafter Erzähler, viele eindrückliche Emotionen – all das begünstigt, dass wir uns noch lange an das Gehörte erinnern. Ein Beispiel finden Sie rechts.

## C wie Coaching

Bei aller Personalentwicklung – vergessen Sie sich selbst nicht! Auch Sie sollten sich weiterentwickeln, zum Beispiel mithilfe eines Executive Coachs. Ganze 75 Prozent der Personaler sind davon überzeugt, dass sich die Nachfrage nach individuellem Coaching und Mentoring in Zukunft verstärken wird. Auch die Nachfrage nach Schulungskonzepten nach dem *Leader-to-Leader-Prinzip* (Manager coachen Manager) werde zunehmen (69 Prozent).

Ein sinnvolles Coaching entwickelt sich dabei zu einem Dialog auf Augenhöhe, bei dem der Coach, fragt, nachhakt und genau hinhört. Er gibt weniger eigene Lösungen vor, sondern lässt diese seinen Coachee selber finden. Kurzum: Es geht darum, herauszufinden, was der Coachee wirklich will. Typische Fragen sind: *Wo stehst du jetzt? Wo willst du in einem halben Jahr sein? Wie willst du dorthin kommen?*

## D wie Delegieren

Gute Manager vertrauen nicht nur eigenen Stärken, sondern vor allem denen ihrer Mitarbeiter. Deswegen delegieren sie mehr und deswegen arbeiten ihre Teams motivierter und kreativer. Delegieren zu können, ist eine elementare Führungsstärke.

Delegieren heißt aber nicht, Aufgaben nur zu verteilen, damit die Leute was zu tun haben. Delegieren beinhaltet die damit verbundene Verantwortung zu übertragen. Kein Mitarbeiter wird sein wirklich absolutes Bestes geben, wenn er nicht auch gleichzeitig die Verantwortung für das jeweilige Projekt schultern muss. Am besten mit gewissen Gestaltungsvollmachten und -freiräumen.

## E wie Erwartungen

Setzen Sie hohe Standards. Das klingt ungewöhnlich. Tatsächlich aber setzen viele Führungskräfte Ihre Erwartungen zu tief an, weil Sie Konflikte scheuen, das Gestöhne nicht aushalten oder aber nichts größeres von Ihrer Belegschaft erhoffen.

Sie bekommen letztlich aber immer nur das, was Sie erwarten. Denken Sie an den sogenannten Rosenthal-Effekt: Dabei wurde Lehrern mitgeteilt, dass sie aufgrund bisheriger Leistungen im kommenden Schuljahr eine Klasse übernehmen dürften, die sich aus den intelligentesten Schülern zusammensetzt. Nach Ablauf des Schuljahres waren diese Klassen tatsächlich besser als alle anderen, ihre Noten, selbst der IQ der Schüler lag über 20 Punkte höher. Allerdings hatten die Psychologen gelogen. Die Klassen waren lediglich eine Zufallsauswahl. Weil aber Schüler glaubten, zu den Besten zu gehören und auch die Lehrer ihnen mehr zutrauten, stieg die Leistungs- und Lernkurve.

## F wie Feedback

Was Vorgesetzte beim Kritisieren immer wieder falsch machen: Sie bleiben unklar. Kritik ist nichts, was man mal so eben im Vorbeigehen erledigt. Sie gehört vorbereitet und argumentativ untermauert.

„*Ich habe das Gefühl...*“ gilt nicht. Nur Fakten zählen. Und die gehören klar und deutlich auf den Tisch. Konstruktive Kritik ist immer begründet und nachvollziehbar – nicht einfach nur Gemecker.

Nicht wenige Führungskräfte verzichten allerdings anschließend auf die Konsequenzen. Fehler! Wer tadelt, will, dass sich etwas verbessert. Also müssen Ignoranz und anhaltende Fehler Folgen haben. Ansonsten kann man sich das Feedback auch sparen. Es muss ja nicht gleich die Kündigung sein, mit der man droht.

Der schlimmste Fehler jedoch ist, gar nicht zu kritisieren oder alles in Watte zu packen (siehe: Sandwich-Kritik). Weil es unangenehm ist oder weil sie Verstimmungen fürchten, lassen es Chefs gerne weiterlaufen wie bisher. Fatal! So aber haben Mitarbeiter weder die Chance, sich weiterzuentwickeln, noch ist es gut fürs Unternehmen.

## G wie Größe

Geben Sie Fehler zu. Kein Mensch ist perfekt. Auch Chefs nicht. Trotzdem ist es (und nicht erst seit Elton John einen Song dazu geschrieben hat) einer der schwersten Sätze: „*Sorry, Sie hatten recht und ich lag falsch.*“

Aber genau diese Tugend, zu seinen Fehlern zu stehen, verschafft Führungskräften Respekt und Anerkennung – nicht die päpstliche Unfehlbarkeit.

Bekämpfen Sie also Ihren Stolz. Egal, was Sie sagen – die anderen spüren, ob Sie damit wirklich helfen oder sich lediglich selbst produzieren wollen. Stets alles besser wissen zu wollen, kann nicht zuletzt ein Indiz für Unsicherheit und Arroganz sein.

## H wie Heuern (zu schnell)

Sobald irgendwo Lücken im Team entstehen, müssen diese gefüllt werden – je eher, je besser. Also wird die Stelle ausgeschrieben, man erhält ein paar Bewerbungen, die einen nicht wirklich umhauen und erliegt der Versuchung, die Position einfach mit dem nächstbesten Kandidaten zu füllen. Böser Fehler!

Das schafft oft mehr Probleme als wenn man noch etwas länger wartet, seine Anstrengungen erhöht, um wirklich den besten Bewerber zu bekommen. Das Prinzip gilt natürlich auch umgekehrt: Zu lange zu warten, bis man sich von faulen Eiern trennt, weil das einfach unangenehm oder kostspielig ist. Dabei ist warten viel kostspieliger.

## I wie Involvieren

Wann immer Sie Neuerungen planen – beziehen Sie Ihre Mitarbeiter frühzeitig mit ein. Ernsthaft. Das bedeutet auch, dass Sie sich deren Ideen anhören und wertschätzen. Vermeiden Sie daher unbedingt die folgenden Phrasen:

- *Das haben wir schon immer so gemacht!* Heißt übersetzt: Der Letzte macht das Hirn aus. Leichter lassen sich Kreativität und Initiative nicht vernichten. Vielleicht ist die Idee noch nicht ausgereift, aber es ist Ihre Aufgabe als Manager den Mitarbeiter dann zu couragieren, eine bessere Idee zu entwickeln.
- *Sie werden dafür bezahlt!* Mag sein. Aber das macht Sie noch nicht zum Herrenmenschen. Das Gehalt ist Teil der Vereinbarung *Leistung gegen Geld* – keine Schmerzzulage. Und schon gar nicht macht es Mitarbeiter zu unmündigen Leibeigenen. Wer diese so behandelt, darf sich über Dienst nach Vorschrift nicht wundern.

- *Ich will das gar nicht hören!* Sie pfeifen auf Kritik oder Feedback? Dann kann die nächste Krise ja kommen... Im Ernst: Kritik ist ein Indiz für einen loyalen und engagierten Mitarbeiter. Hier ist jemand daran interessiert, besser zu werden oder vor Gefahren zu warnen. Sich davor zu verschließen, ist indes ein Indiz für Dummheit.

## J wie Ja-Sager

Es ist ein ehernes Gesetz des Erfolgs: A-Leute umgeben sich mit A-Leuten, B-Leute mit C-Leuten. Soll heißen: Wirkliche Top-Manager erkennt man daran, dass sie die Nähe zu anderen Top-Talenten suchen. Sie schätzen den Austausch untereinander, fürchten sich nicht vor den eigenen Unzulänglichkeiten und sehen in dem anderen eine Bereicherung, ja vielleicht sogar einen Ausgleich der eigenen Schwächen.

Anders die zweitklassigen Manager. Sie sehen vor allem ihre Schwächen und sind ständig in Sorge, ein besserer könnte diese offenbaren oder schlimmer – sie überholen. Deswegen umgeben sich die Zweitklassigen am liebsten mit Drittklassigen und Ja-Sagern. So bleibt ihr Sattel sicher. Vorläufig.

## K wie Klarheit

Nichts treibt Mitarbeiter schneller in die Verzweiflung als eine wolkige Aufgabenstellung oder ungenaue Ziele. Nichts ärgert mehr als ein Chef, der zwar exakt formulieren kann, was er gerade überhaupt nicht will, dann aber leider sehr einsilbig wird bei dem Versuch, zu sagen, was er stattdessen möchte. In diesem einen Fall hilft auch nicht die Entschuldigung mit dem Bauchgefühl, Motto: *Ich hab da ein ganz dummes Gefühl dabei.* Mag sein. Aber das ist kein Ersatz für echtes Führen. Es ist wie im Märchen vom Rumpelstilzchen: Man bekommt nur was man will, wenn man dem Kind auch einen Namen geben kann.

Um Missverständnisse und Konfusionen zu minimieren, sollten Sie Ihre Erwartungen stets klar und präzise gegenüber den betreffenden Mitarbeitern formulieren. E-Mails sind dabei zwar manchmal ein schneller Weg, aber der persönliche Kontakt bleibt dabei unersetzlich. Nicht zuletzt, weil Sie so besser feststellen können, ob Ihr Anliegen auch verstanden wurde.

## L wie Limits

Zuerst: Planen Sie mehr Zeit ein. Immer!

Hinter dieser Erkenntnis steckt das sogenannte *Hofstadter'sche Gesetz*, das in etwa sagt, dass die Dinge in der Regel doppelt so lange brauchen wie gedacht. Danach setzen Sie am besten Zwischenstationen statt eines großen Schlusstrichs.

Vielen Menschen fällt das Arbeiten in kleineren Intervallen leichter als einen Zeitraum von drei, vier Wochen zu überblicken. Überschaubare und abgeschlossene Arbeitseinheiten motivieren zudem Ihr Team mehr und beugen Prokrastination vor.

Identifizieren Sie aber auch wichtige Schlüsselfaktoren: In jedem Projekt gibt es mindestens einen gordischen Knotenpunkt. An dem scheitert das gesamte Werk oder es läuft danach wie von selbst. Spüren Sie diese Schlüsselstelle(n) als Erstes auf und lösen Sie das Problem so schnell wie möglich. Danach wird jede Deadline zur Nebensache.

## M wie Mentor

Suchen Sie sich ein paar gute Mitarbeiter und übernehmen Sie für diese die Mentorenrolle. Regen Sie aber auch an, dass weitere erfahrene Führungskräfte diesem Beispiel folgen. Wenn Sie einen Mentee unter Ihre Fittiche nehmen, beachten Sie aber bitte Folgendes:

- **Vorbild sein.** Wo immer Sie können, lassen Sie Ihre Mitarbeiter Ihnen über die Schulter schauen: bei Verhandlungen, in wichtigen Meetings, bei der Geschäftskorrespondenz oder dem Projektmanagement. Kommentieren Sie Ihr Verhalten hinterher und erklären Sie, warum Sie sich in der Situation so oder so verhalten haben und welche Erfahrungen dahinter stecken.
- **Erfahrungen weitergeben.** Menschen lernen am besten und am liebsten aus Geschichten. Erzählen Sie also, welche Probleme Sie schon wie gemeistert haben, welche Dilemmata Sie wie gelöst haben, aber auch wo Sie aus heutiger Sicht besser anders (wie?) gehandelt hätten. Geben Sie Ihre Erfahrungen möglichst konkret weiter – aber akzeptieren Sie auch, dass manche lieber eigene Erfahrungen sammeln wollen.
- **Verantwortung abgeben.** Nachdem Sie Ihr Handwerkszeug plastisch vorgelebt und zugleich erklärt haben, ist es an der Zeit, Verantwortung zu delegieren. Schließlich verfestigen sich solche Lektionen nur, wenn

man sie selbst regelmäßig anwenden kann. Gehen Sie dabei in kleinen Schritten vor und steigern Sie die Herausforderung nur der individuellen Lernkurve Ihres Mentees.

- **Rückmeldung geben.** Kommentieren Sie die Leistungen Ihres Mentees. Loben Sie, wenn möglich, mehr als Sie nörgeln. Und wenn Sie kritisieren, sagen Sie gleich dazu, wie derjenige es hätte besser machen sollen. Oder besser: Fragen Sie ihn danach und lassen Sie Ihren Schützling selbst die Lösung finden! Überhaupt: Stellen Sie Fragen! Fragen Sie nach seinen Zielen – kurzfristig wie langfristig. Und fragen Sie ihn nach Wegen, wie er diesen näher kommen will.
- **Auf dem Teppich bleiben.** Dieser Punkt wirkt etwas ungewöhnlich, ist aber ein wichtiges Problem gerade bei jungen Aufsteigern: Sie wollen zu viel auf einmal und zu schnell. Auch wenn Sie viel Talent erkennen, helfen Sie Ihren Schützlingen, indem Sie sie vor übertriebenem Ehrgeiz bewahren. Das ist schwer, wird einem selten gedankt, ist aber für deren Karriere essenziell.
- **Empfehlen.** Dann, wenn der richtige Zeitpunkt gekommen ist, geben Sie die Leute frei. Auch wenn man seine besten Leute gerne behalten möchte, muss man erkennen, dass auch die sich weiterentwickeln wollen und müssen. Wenn Sie dazu eine gute Chance erkennen, ist es nur anständig, wenn Sie Ihren Mentee entsprechend promoten und weiterempfehlen. Auch das fällt auf Sie zurück – und macht einen wahren Mentor aus.

## N wie Nassauer

Miese Bosse stellen sich nicht nur grundsätzlich nicht hinter ihre Mitarbeiter, wenn diese scheitern oder angegriffen werden. Im Falle des Gelingens beanspruchen sie auch noch die Teilhaberschaft. Noch schlimmer: Sie beklaugen ihre Mitarbeiter um deren Ideen und geben sie als eigene aus.

Derart parasitäres Verhalten erstickt jedoch jeden Ehrgeiz, jedes Engagement, jeden Hauch von Kreativität im Keim. Anders herum wird ein Schuh daraus: Loben Sie Spitzenleistung, heben Sie die entsprechenden Mitarbeiter aufs Podest! Lob ist nicht nur Labsal für die Seele – es ist ein mächtiges Instrument, um das Verhalten anderer zu verändern: Lob bringt die Menschen dazu, selbigem gerecht zu werden; es wärmt das Herz und öffnet den verstockten Geist. Jemandem zu sagen, dass er dieses oder jenes sein lassen soll, wirkt längst nicht so überzeugend wie die diskrete Einflussnahme durch gezielte Anerkennung. Wie das geht? So:

- **Zeigen Sie Interesse.** Von all den hier genannten Punkten ist das sowohl der einfachste wie auch effektivste, andere – seien es Mitarbeiter, Kollegen, Freunde, Partner – zu ermutigen: Zeigen Sie, dass Sie sich wirklich dafür interessieren, was der andere macht oder erreichen will. Stellen Sie Fragen. Loben Sie. Bewundern Sie. Nichts wirkt stärker.
- **Wertschätzen Sie.** Sprichwörtlich: Also nicht nur Schulterklopfen, sondern schätzen Sie den Wert der Sache und bestätigen Sie die große Bedeutung dieses Beitrags. Menschen hassen das Gefühl, nur ein unbedeutendes Rädchen im Getriebe – oder (noch schlimmer) das Reserverad – zu sein. Umgekehrt: Wenn Sie ihren Plänen und Projekten einen hohen Wert beimessen – am besten öffentlich – schlägt das sofort auf das Selbstbewusstsein durch, baut auf und weckt neuen Enthusiasmus.
- **Bitten Sie um Rat.** Es ist die subtilste Form des Lobes – und kaum jemand kann diesem Antrag widerstehen, sein Können und Wissen weiterzugeben, weil er darum gebeten wird. Erstens, weil Sie ihn dadurch erhöhen (Er der Meister – Sie der Schüler); zweitens, weil er sich so verewigen kann. Schließlich setzen Sie sein profundes Wissen damit weiter. Und am Ende ist es einfach ein sehr erbauliches Gefühl, der Welt etwas Gutes von sich hinterlassen zu haben.
- **Zeigen Sie Dankbarkeit.** Es gibt Menschen, die helfen gerne. Sobald sie Probleme sehen, packen sie an oder erledigen die Dinge, die getan werden müssen, ungefragt, als wäre es selbstverständlich. Ist es aber nicht. Und mangelnde Dankbarkeit kann diese Menschen sehr schnell bitter machen. Dann fühlen sie sich nur noch ausgenutzt. Traurig und folgenschwer – denn nicht selten sind sie die guten Seelen, die einen Betrieb oder eine Familie enorm bereichern.
- **Überraschen Sie.** Die meisten Menschen, die Überdurchschnittliches leisten oder sich herausragend engagieren, haben ein gutes Gespür dafür, dass dies auch so ist. Deswegen erwarten Sie meist auch irgendeine Reaktion ihrer Umwelt darauf. Das Mindeste ist dann Lob oder Anerkennung. Viel größer aber ist der ermunternde Effekt, wenn Sie über solche Erwartungen hinausgehen. Etwa, wenn Sie dem Betreffenden aufgrund seiner Leistung einen Tag frei geben. Oder ihm und seinem Partner ein romantisches Wochenende in einem Nobelhotel spendieren – schließlich haben sich die beiden in den vergangenen Wochen wegen des wichtigen Projekts kaum noch gesehen... Egal wie, seien Sie kreativ, spontan und gehen auch Sie bei Ihrer Wertschätzung über Durchschnittliches hinaus.



## O wie Optimist

Bewahren Sie sich eine positive Attitüde. Auch wenn Ihnen gerade nicht danach ist: Sie sind stets ein Vorbild, an dem sich andere orientieren. Solange Sie sich gehen lassen, schwarzsehen oder miese Stimmung verbreiten, können Sie von Ihren Kollegen nichts Besseres erwarten. Wir empfehlen hierbei vor allem die Haltung des realistischen Optimismus.

## P wie Pareto-Prinzip

Manchmal bekommt man Projektergebnisse, die kleinere Mängel aufweisen. Und weil es schnell gehen muss, neigen viele Führungskräfte dann dazu, die Mankos kurzerhand selbst zu beheben. Keine große Sache. Denkste!

Erstens kann das ein Indiz für persönliche Konfliktscheue sein, zweitens beginnen so oft Fahrlässigkeit und Schlendrian, Motto: *Ich muss keine gute Arbeit abliefern, der Alte wird's schon richten.*

Seien Sie also strategisch faul! Lassen Sie Ihre Mitarbeiter ihre Fehler selber korrigieren. Das dauert vielleicht etwas länger, sorgt aber für größere Lerneffekte – und für mehr Sorgfalt in der Zukunft.

Sie kennen doch sicher das Pareto-Prinzip, wonach häufig in 20 Prozent der zur Verfügung stehenden Zeit 80 Prozent der Aufgaben erledigt werden können. Die restlichen 20 Prozent der Aufgaben benötigen indes 80 Prozent der Zeit. Daraus ergibt sich indirekt eine Selbstmanagement-Technik: Statt 100 Prozent der Aufgaben erfüllen zu wollen, ist es klüger, diese zu priorisieren und sich mit den Aufgaben zu beschäftigen, die nur 20 Prozent des Zeit- und Energieaufwandes benötigen, dafür aber 80 Prozent bringen.

## Q wie Querdenker

Überall fordern Bosse ihre Belegschaften zu mehr Inspiration und Innovationen auf, weil das die einzige Chance sei, im globalen Wettbewerb zu bestehen. Billig produzieren können viele, aber nur wenige können es besser.

Bundeskanzlerin Angela Merkel entwickelte deshalb einmal das Diktum eines „kreativen Imperativs“ für Deutschland. Das war allerdings eine Schnapsidee. Geistesblitze gibt es nicht per Dekret. Allenfalls lassen sie sich fördern. Am Arbeitsplatz die Devise auszugeben: *Seid jetzt mal alle schön kreativ!* ist so effektiv wie einem Depressiven zuzurufen: *Sei doch mal wieder froh!*

Da Einfälle immer auch Störfälle sind, mit Traditionen brechen und Anpassung verlangen, brauchen Sie für mehr Kreativität erst einmal eine entsprechende Kultur, die Andersdenken und Andersdenkende respektiert und Anregungen zulässt, statt sie sofort zu zensieren.

Das schließt mit ein, dass der bessere Gedanke auch mal aus einer anderen Abteilung kommen darf oder eben nicht vom Chef, sondern vom sogenannten kleinen Mann – der dafür aber ganz nah dran ist am praktischen Problem.

„Das Thema ist nicht, die Kreativität zu steigern, denn entweder ist ein Mitarbeiter kreativ oder er ist es nicht. Ich muss nur verhindern, dass Kreativität in der Bürokratie untergeht oder an Budgets scheitert“, sagte zum Beispiel Hermut Kormann, Mitgründer der Wissensfabrik. Wer also seiner Belegschaft eine mentale Frischzellenkur verpassen möchte, tut gut daran, diese einen Teil der Arbeitszeit vom Schreibtisch zu verbannen und auf Reisen, Messen, Seminare, Kongresse oder sonst wohin zu schicken, um sie auf andere Gedanken zu bringen.

So wie bei Google, wo Angestellte seit jeher nebenbei kickern, flippeln, telespielen und sogar 20 Prozent ihrer regulären Arbeitszeit in eigene Projekte investieren dürfen – und dabei so amüsante Dinge geschaffen haben wie etwa den Flugsimulator für GoogleEarth.

## R wie Reden

Man kann als Manager nicht überkommunizieren! Im Grunde ist Management nichts anderes als Kommunikation – allerdings *mit* den Mitarbeitern.

Viele Führungskräfte reden jedoch ausschließlich über Projekte, Zahlenkolonnen, Ziele, aber nicht *mit* ihren Mitarbeitern. Natürlich sind Fakten wichtig, aber wenn einer spürt, dass in seinem Team die Unzufriedenheit wächst, dann hilft kein Brainstorming, keine kühne Vision und auch kein *Jour fixe*, dann muss man das Problem thematisieren und aus der Welt schaffen.

## S wie Selbstreflexion

Erfolg – soweit die allgemeine Definition – heißt, seine persönlichen Ziele zu erreichen. Dazu muss man sie allerdings erst einmal kennen. Das setzt voraus, dass man seine Stärken und Schwächen kennt und seine Ziele danach ausrichtet.

Selbstreflexion beinhaltet zugleich, Entscheidungen bewusster zu treffen und mehr aus Fehlern zu lernen (was bedeutet, sie zu analysieren, um sie nicht zweimal zu begehen sowie diese emotional hinter sich zu lassen). Wer so vorgeht, ist meist optimistischer was seine Zukunft anbelangt, denn er fühlt sich ihr nicht ohnmächtig ausgeliefert.

## T wie Talentmanagement

Top-Mitarbeiter zu gewinnen, ist schon schwer genug. Sie sollten sie dann allerdings auch nicht so schnell wieder verlieren.

Da in Krisenzeiten Talente besonders gerne wechseln, aber auch besonders nötig gebraucht werden, sollten Sie diese unbedingt wertschätzen. Sichtbar! Umfragen beweisen immer wieder: soziale Anerkennung ist der Top-Motivator im Job. Und wer zu den Leistungsträgern zählt, weiß das in der Regel auch. Also beweisen Sie diesen Leuten regelmäßig Ihre Wertschätzung und Ihren Respekt für deren Schaffen und Können – per Feedback und/oder Boni. Schaffen Sie zudem Herausforderungen. Nichts hassen Talente mehr, als Routinen und Langeweile im Job. Solche Menschen wollen sich entwickeln und wachsen. Sorgen Sie also für Abwechslung, neue Projekte sowie ein Minimalmaß an Überforderung (auch *Flow* genannt). Und bieten Sie Coachings an.

Dieser Punkt korrespondiert zwar mit dem zweiten, allerdings geht es hierbei mehr um die Persönlichkeitsentwicklung der Talente oder um das Erlernen neuer Fähigkeiten. Beides rangiert bei Top-Leuten ganz oben auf der Kriterienliste für attraktive Arbeitgeber.

## U wie Unsicherheit

Es gibt immer Unsicherheiten, Fürs und Widers. Managen heißt, riskante Entscheidungen zu treffen, obwohl immer Variablen übrig bleiben. Wankelmütige Manager suchen ständig nach neuen Optionen, wollen Fehler vermeiden und vermeiden doch nur eins: das Handeln.

Beweisen Sie also Entscheidungsstärke – und treffen Sie diese selbst! Viele Consultants werden gerufen, um unangenehme Entscheidungen zu rechtfertigen. Sie liefern die Show, damit der Chef sagen kann: *„Eine unabhängige Studie hat ergeben, dass wir Kosten sparen und Stellen streichen müssen. Ich wollte das ja nicht, aber jetzt...“* Dabei stand das von vornherein fest.

Manager, die zu oft und für jede Kleinigkeit einen Berater einstellen, müssen sich fragen lassen, worin ihre Leistung eigentlich noch besteht?! Und vor allem: Warum sie nicht den Schneid haben, für ihre Entscheidungen gerade zu stehen?

## V wie Veränderungen

Wenn Sie Veränderungen erfolgreich durchsetzen möchten, dann informieren Sie Ihre Mitarbeitern so umfangreich wie möglich darüber, was sich künftig verändern wird, insbesondere wie: für die Leute persönlich, für die Teams, Arbeitsabläufe, die Organisation insgesamt. So können sie sich frühzeitig darauf einstellen.

Erklären Sie, warum Sie die Veränderung für notwendig halten. Menschen sind Gewohnheitstiere, Veränderungen stellen für die meisten eine Bedrohung dar. Zeigen Sie also, warum es das genaue Gegenteil davon ist und warum die größere Gefahr vom *status quo* ausgeht. Und zeigen Sie nicht zuletzt auch Anteilnahme bei harten Einschnitten, die für einzelne womöglich auch zum Verlust des Arbeitsplatzes führen.

Die verbleibenden Kollegen sollen schließlich motiviert bleiben und nicht das Gefühl bekommen, sie sind für Sie nur eine Kostenstelle. Ihre Botschaft muss allerdings nicht nur überzeugend sein, sie muss sich auch konsistent zu bestehenden Vereinbarungen verhalten. Kulturrevolutionen gelingen oft in kleinen Schritten – auch wenn hinterher der große *Ruck* beschworen wird.

## W wie Wertschätzung (monetäre)

Relativ wie absolut hat die Höhe der Gehälter großen Einfluss auf die Stimmung:

- *Relativ*: Erstaunlich viele Mitarbeiter haben ein sicheres Gespür dafür, wer mehr und wer weniger verdient – vor allem aber, ob dies gerechtfertigt ist. Kollegen, die mit Prämien überschüttet werden, obwohl andere die Arbeit machen, sind Motivationskiller für den ganzen Betrieb.
- *Absolut*: Das Gehalt ist immer auch Ausdruck von Wertschätzung. Wer überdurchschnittlich viel leistet ohne dass sich das auf dem Lohnzettel spiegelt, schiebt irgendwann nur noch Dienst nach Vorschrift.

## X wie X-Faktor

Setzen Sie Ihren Mitarbeitern nur Ziele, die auch erreichbar sind, sonst erzeugen Sie Frust und Demotivation. Den Umsatz in Boomzeiten zu verdoppeln ist ambitioniert, aber nicht unmöglich. In Krisenzeiten allerdings müssen auch schon mal zehn Prozent reichen. Oder gar eine schwarze Null.

## Y wie Young Professionals

Wie Sie die besten Mitarbeiter einstellen? Ganz einfach: Bieten Sie Herausforderungen! Wenn Sie junge Talente, sogenannte Young Professionals, anheuern wollen, sollten Sie vor allem die Chancen des Jobs überzeugend darstellen: *„Helfen Sie uns Marktführer zu werden!“* und nicht bloß die Anforderungen: *„Wir suchen einen erfahrenen Marketing-Profi!“* Sogenannte *Goldkragen* suchen nicht nur nach einem Job, indem Sie Stellenanzeigen abarbeiten. Sie vergleichen Optionen.

Nutzen Sie zum Beispiel Ihre Webseite nicht als langweilige Litfasssäule, sondern zum Dialog mit den potenziellen Kandidaten. Und überlassen Sie das Recruiting nicht allein den Personalern, sondern beziehen Sie auch Abteilungsleiter sowie künftige Kollegen in den Auswahlprozess mit ein. Die können meist besser beurteilen, wer ins Team passt und wer die Talente hat, die Sie brauchen.

## Z wie Zuhören

Hören Sie zu. Wissen ist Macht, keine Frage. Aber keiner hat die Wahrheit gepachtet. Eine objektive gibt es sowieso nicht. Weise und taktisch zudem klüger ist es, auch andere Meinungen demonstrativ zuzulassen.

Stellen Sie dazu Fragen – und geben Sie ruhig auch mal zu, die Antwort nicht zu wissen. Schließlich könnte Ihre Erleuchtung auch nur Blendwerk sein. Dazu drei Methoden, wie Sie ein besserer Zuhörer werden:

- **Hinschauen** Ernsthaft: Üben Sie, zu Ihrem Gegenüber längeren Blickkontakt zu halten. Sehen Sie dem anderen in die Augen (oder ab und an auf den Mund). Durch das Fokussieren konzentrieren Sie sich automatisch mehr auf dessen Worte.
- **Abwarten** Hören Sie auf, die Sätze des anderen zu vervollständigen, wenn es mal wieder ein bisschen länger dauert. Und trainieren Sie, nicht sofort zu antworten. Lassen Sie das Gesagte lieber sacken. Das

hilft beim Nachdenken und gibt dem anderen Zeit, noch etwas anzufügen.

- **Wiederholen** Versuchen Sie mit eigenen Worten zusammen zu fassen, was Sie verstanden haben oder was Sie glauben, was Ihr Gegenüber ausdrücken wollte. Charmanter ist, das in eine Frage zu packen. Sonst wirkt es absolut – und Sie können sich ja auch getäuscht haben.