

Optimale Führung: Stets neutral bleiben!

// Von Roland Jäger

Wo Teams zusammen arbeiten entstehen Konflikte. Chefs und Führungskräfte sollten dabei gerecht agieren. Aber sie sollten dabei nie Partei ergreifen. Das ist in der Praxis gar nicht so einfach.

Nehmen Sie nicht den schwarzen Peter!

Eines muss vorweg ganz klar gesagt werden: Ein Chef, der sich von seinen Mitarbeitern missbrauchen lässt, Richter zu spielen, bugsiiert sich ganz schnell ins Aus. Denn dieser schwarze Peter ist für den Chef die schlechteste Karte!

Betriebsfest bei Grundner Communications. Nach einem Nachmittag im Hochseil-Klettergarten sitzt man nun auf Outoorstühlen um die riesige Grillstelle herum und hält Spießchen über die Glut. Wohlige Stimmung macht sich breit. Die Gitarre von Dr. Grass hat man rechtzeitig verschwinden lassen, so dass einem gemütlichen Ausklang am Feuer nichts mehr im Weg steht.

„Chef, Sie müssen mal...“

Da nähern sich Frau Opdenhövel und Frau Seliger-Eggenbrecht dem Chef, der in aller Seelenruhe gerade seine Riesengarnelen röstet. „Chef, Sie müssen mal ein Machtwort sprechen. Die aus dem Controlling trinken unseren Kaffee in unserer Kaffeeküche, beteiligen sich aber nicht an den Kosten.“ Herr Grundner fährt aus seiner Träumerei hoch. Ihm fällt gar nicht auf, dass die Gespräche um ihn herum schlagartig verstummt sind. Mit langen Ohren versuchen alle, die in Hörweite sitzen, seinen Schiedsspruch mitzubekommen.

Herr Grundner hat es schwer. Wie Salomo soll er kluge Entscheidungen treffen und es dabei allen recht machen. Dabei kennt er noch lange nicht die ganzen Hintergründe: Die aus dem Controlling bringen nämlich immer die Kekse für alle mit. Egal, wie sein Urteil ausfällt, er kann sich also nur in die Nesseln setzen.

Richter machen sich die Finger schmutzig

Ganz gleich, ob es um Kekse und Kaffee geht, oder darum, dass der für den Hauptkunden gedruckte Warenkatalog 15 Gramm zu schwer geworden ist und deshalb

1,2 Millionen Euro mehr Portokosten anfallen – Herr Grundner wird von seinen Mitarbeitern missbraucht, sich die Finger schmutzig zu machen.

Informationen haben nun mal die unangenehme Eigenschaft, sich auf dem Weg durch die Hierarchieebenen wundersam zu verändern. Manchmal verschwinden sie sogar ganz. Und andersherum. Es kommt ganz drauf an, wer gerade das Ohr des Chefs besitzt und wer welche Intentionen hat.

Das Geheimnis der sich verändernden Information

Aus einem „Wir in der Redaktion sollten eine weitere Korrekturschleife einbauen, bevor der Druckauftrag für den Katalog rausgeht“ wird schnell ein „Die Redaktion hat wieder mal totalen Mist gebaut“.

Wenn Herr Grundner nun also auf der Basis von unvollständigen oder gar falschen Informationen eine Entscheidung treffen will, muss er geradezu übersinnliche Fähigkeiten an den Tag legen. Und er wird es auch nicht jedem recht machen können. Es wird immer einen geben, der triumphierend „Na bitte!“ sagt, und einen, der sich verärgert oder beleidigt zurückzieht.

Was stattdessen tun?

Lassen Sie sich nicht den Schwarzen Peter zuschieben. Machen Sie klar, dass es nicht Ihre Aufgabe ist, als Gerichtshof für andere Hierarchieebenen zu dienen. Wenn Konflikte nicht dort ausgetragen werden, wo sie entstehen, sondern auf eine höhere Ebene verlagert werden, ist das für die Mitarbeiter vielleicht ganz angenehm.

Denn es ist dann der Chef, der Position beziehen muss. Und das bei fragwürdiger Informationslage. Gleichzeitig ist ein großer Schritt in Richtung Abhängigkeit und Unselbständigkeit der Mitarbeiter getan. Da kann man nur sagen: ab in den Kindergarten!

Richtig überzeugen mit Sympathie: Guter Freund Promifaktor

// Von Reiner Neumann

Auch Prominente leben vom Faktor Nähe, ohne ihren Bewunderern gleich so nahe oder zu nahe kommen zu wollen. Presseberichte, Fernsehsendungen, Internet und mehr sorgen allerdings dafür, dass wir alles von ihnen wissen.

Beim Prominenten im Wohnzimmer

Wir fühlen uns den Prominenten nahe. Medien platzieren sie beinahe täglich in unserem Wohnzimmer. Sport- und Showstars lassen die Öffentlichkeit an ihrem Privatleben teilhaben, Sucht und Ehescheidung inklusive.

Dank Twitter gibt es sogar die Möglichkeit, an ihrem Tag nahezu in Echtzeit teilzunehmen. Prominente werden deswegen von vielen Mitmenschen wie gute Bekannte oder sogar Freunde erlebt. Der wahrgenommene Abstand hat sich noch mehr verringert. Prominente sind uns damit oft so nahe wie mancher Verwandter oder sogar näher.

Die Imitation von Alltagsleben

Da Prominente wichtiger sind und dementsprechend im Alltag mehr Aufmerksamkeit bekommen, orientieren wir uns gerne an ihrem Verhalten. Wir ahmen die Verhaltensweisen von Prominenten nach.

Durch diese Imitation stellt sich im Alltagsleben das Gefühl von Nähe her. Menschen besuchen Lokale, in denen sie Prominente zu treffen hoffen, sie kaufen von ihnen entworfene Kleidung, sie geben viel Geld für Konzertkarten aus oder wandern mit ihrem Idol.

Menschen orientieren sich an Prominenten als Modell für Erfolg. Deutschland sucht den Superstar und andere ähnliche Formate bieten die Chance, dem bewunderten Star nahe zu sein. Wenn ich mich in meinem Verhalten an diesen Modellen orientiere, mache ich sicher vieles richtig. So die – oft unbewusste – Logik.

Soziales Lernen

Soziales Lernen wurde vom amerikanischen Psychologen Albert Bandura untersucht. Er wies nach, dass wir nicht nur aus den Konsequenzen des eigenen Verhaltens lernen, sondern auch durch die Beobachtung von Modellen.

In einer Reihe von Versuchen wies er nach, dass die Verstärkung des Verhaltens beim Modell Einfluss auf die Ausführung dieses Verhaltens auch beim bloßen Beobachter hatte. Je näher mir das Modell steht oder je größer die Wichtigkeit des Modells, desto höher die Wahrscheinlichkeit zur Übernahme des Verhaltens.

Wahrnehmung und Realität

Prominente sind wegen ihrer Breitenwirkung zunehmend häufig aufgerufen, sich einfach nur deswegen zu wichtigen Themen zu äußern, weil sie prominent sind. „Der Klimawandel ist die größte Herausforderung der Menschheit und keinerlei politische Angelegenheit. Sondern es geht dabei um unser Überleben.“ Leonardo Di Caprio wendet sich mit diesen ergreifenden Worten am 23. September 2014 auf dem UN-Klimagipfel an die versammelten Politiker und an die Medien.

Das schafft international Aufmerksamkeit in allen Medien und da ist es dann auch unwichtig, dass Leonardo privat einen ziemlich großen CO₂-Fußabdruck hinterlässt. Im Sommer machte er Urlaub auf einer der größten Yachten der Welt mit einem geschätzten Spritverbrauch von deutlich über 10.000 Litern auf hundert Seemeilen.

Wohltätigkeit von Stars gekonnt inszeniert

Ex-Hermine Emma Watson kämpft als Betroffene mit einer engagierten Rede gegen die weltweite Unterdrückung von Frauen, sie ist sogar UN-Sonderbotschafterin für Frauen. Und die Stilikone Victoria Beckham wird durch das Schicksal aidskranker Frauen so stark bewegt, dass sie sich entschließt, ein Zeichen zu setzen: „It was a life-changing experience, I wanted to do all I could.“ (Es war eine Erfahrung, die mein Leben verändert hat. Ich wollte alles tun, was ich nur konnte.)

Nein, falsch, einen spürbaren Teil ihres geschätzten 185-Millionen-Dollar-Vermögens wollte sie dann doch nicht spenden. Aber immerhin bestand ›do all I could‹ dann doch daraus, 600 Kleidungsstücke und Accessoires aus ihrem Besitz zu versteigern. Das brachte zwar weniger, als sie für den ersten Geburtstag ihrer Tochter Harper Sevens ausgab, aber jeder Euro zählt, oder etwa nicht? Es gibt sogar eine eigene Website auf der die Wohltätigkeit von Prominenten gekonnt inszeniert wird.

Private Themen aus geschäftlichem Interesse

Manche eigentlich privaten Themen werden dabei aus primär geschäftlichen Interessen kommuniziert. So informierte beispielsweise James Dixon, der Chairman von J. P.

Morgan, die Öffentlichkeit über seine Krebserkrankung. Chef und Firma behielten die Informationshoheit über die Krankheit. Spekulationen wurde die Grundlage entzogen. Der Aktienkurs litt kaum. Gut für den Menschen und gut für das Unternehmen.

Die Köpfe sind damit zum Ersatz für den Inhalt geworden. Die herausragenden Eigenschaften des Chefs stärken das Image des Unternehmens, private Erfolge wie der zweimalige Gewinn des America's Cup durch Larry Ellison übertragen sich auf Oracle. Jedes Wirtschaftsmagazin hat inzwischen eine Rubrik, in der wichtige Menschen bevorzugt auch mit privaten Inhalten dargestellt werden.

Jeder kann prominent sein

Menschen wie Dagi Bee zeigen uns, dass jeder prominent sein kann. Dagi Bee sieht laut Frankfurter Allgemeiner Zeitung (FAZ) aus „wie das Mädchen von nebenan, in das alle Jungs in der Schule verknallt sind. Sie ist klein, hat blond gefärbte Haare und blaue Augen, ist immer gut gelaunt und lächelt ein bezauberndes Fotolächeln.“ Dagi Bee (ihr Alias) ist deswegen ein Star, weil sie auf YouTube regelmäßig Videos online stellt, in denen sie Schminktipps gibt und ihre neuesten Einkäufe vorstellt und über Privates plaudert.

Sie hat nahezu eine Million Abonnenten, eine Million Facebook-Fans und 150.000 Follower auf Twitter. Tendenz steigend. Wenn Dagi Bee öffentlich auftritt, ist sie von kreischenden Fans umgeben. Für ihre Gemeinde ist sie ein absolutes Vorbild und doch so nahe – das Mädchen von nebenan, nur viel bekannter.

Text stammt aus: Sag doch JA!: Wie Sie Menschen überzeugen und gewinnen (2015) von Reiner Neumann, erschienen bei BusinessVillage Verlag, Abdruck mit freundlicher Genehmigung des Verlags.