

Vom Affentanz um die Kokosnuss

Mit den Bedingungen der neuen Arbeitswelt ändert sich auch die Art und Weise, wie wir in Zukunft zusammenarbeiten werden. Das verlangt Führungskräften, die nach alten Paradigmen agieren, einiges ab, meint Carsten K. Rath. Denn nicht jede Führungskraft sei bereit dafür, ihren Mitarbeitern mehr Freiraum zu geben und sie Entscheidungen alleine treffen zu lassen. Dieser speziellen Gattung von Kontrollfreaks und Verfechtern eines Systems von Abhängigkeiten hat Rath einen Namen gegeben: Corporate Monkeys, kurz COMOs. Diese sollten zum Wohle des Kunden und des Mitarbeiters nun endlich ausgedient haben.

Herr Rath, noch immer, sagen Sie, gibt es viel zu viele Führungskräfte, die sich pudelwohl fühlen im Zwangskorsett der Abhängigkeiten und Führung von vorgestern betreiben. Sie nennen diese Akteure Corporate Monkeys, COMOs. Woran kann man einen COMO erkennen?

CARSTEN K. RATH Ein COMO führt mit Druck und Kontrolle, misstraut allem und jedem, er schmiedet Intrigen und ist immer darauf bedacht, möglichst viele Kokosnüsse in die eigene Tasche zu stecken. Die Kokosnuss, in Gestalt von Gehaltserhöhung oder Dienstwagen, ist seine einzige Motivation. Je mehr man versucht, ihn für das Unternehmen zu gewinnen, umso mehr will er für sich herausholen. Stets hat er Angst, man könne ihm etwas wegnehmen. Er hat immer den richtigen Riecher, wenn es um den eigenen Vorteil geht. Aber eigentlich ist alles, was er sagt, irrelevant.

CARSTEN K. RATH ► Ohne Freiheit ist Führung nur ein F-Wort. Mitarbeiter entfesseln – Kunden begeistern – Erfolge feiern.

Gabal, 2017, 256 S., 24,90 €, ISBN 978-3-86936-749-1

Inwiefern?

RATH Naja, man muss unterscheiden zwischen Ambition und Engagement. Ein COMO ist in der Regel sehr ambitioniert, aber selten wirklich engagiert im Sinne des Unternehmenserfolgs. Weil er eben nur seine eigene Karriere im Blick hat.

Das klingt nicht sehr mitarbeiter- oder kundenfreundlich. Warum finden wir COMOs in den Unternehmen noch so häufig?

RATH Wenn wir ehrlich sind, sind wir doch alle ein bisschen COMO. Das Oldschool Monkey-Business ist ein Biotop, in dem COMOs wunderbar gedeihen. Unternehmen sind ja oft noch Systeme von Abhängigkeiten. Und der Boss der goldenen Kokosnuss wird nach den Mitarbeitern suchen, die seine Visionen teilen.

Führung wird Ihrer Meinung nach nur durch Freiheit wirksam. Wie sieht Führung im Zeichen der Freiheit konkret aus?

RATH Die große Leitplanke der Freiheit heißt: Verantwortung. Eine auf den Unternehmenserfolg gerichtete Führungsstrategie basiert auf Verantwortung, Vertrauen, Vorbild und Verpflichtung.



CARSTEN K. RATH ist Unternehmer, Keynote-Speaker und Autor. Früher wollte er Tennisprofi werden. Heute ist er Gesellschafter der Grandhotel-Marke Kameha Grand Hotels & Resorts.



Sie beschreiben, wie schwer es ist, eine gute Führungskraft zu erkennen.

RATH Es ist in der Tat keine einfache Aufgabe. Es gibt keine wissenschaftliche Betrachtung, die gute Führung definiert. Was für die eine Organisation gut ist, kann für eine andere schlecht sein. Wichtig ist es daher, zunächst die Unternehmenswerte festzustecken und Führungskräfte einzustellen, deren Menschenbild den Unternehmenswerten entspricht. Je nachdem welches Menschenbild die Führungskraft hat, so wird sie auch führen.

Sie geben zu, selbst einmal ein COMO gewesen zu sein...

RATH Ja, und was für einer. Ich war immer der, der am schnellsten am höchsten in der Hierarchie aufsteigen wollte. Rauf zur dicksten Kokosnuss. Und ich habe das auch erreicht. Niemand hat mich gewarnt. An der Spitze angekommen, merkte ich dann, dass diese ganze Politik ja überhaupt nichts mit dem Erfolg des Unternehmens zu tun hat. Die höchste Pflicht eines Unternehmers ist es doch, den Fortbestand des Unternehmens zu sichern.

Viele Führungskräfte denken, das funktioniere über eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit. Das sehen Sie aber kritisch.

RATH Das ist zwar in Ordnung, aber doch nur Mittel zum Zweck. Wir kümmern uns meiner Meinung nach zu wenig um den Unternehmenserfolg und zu viel um Dinge, die geringere Relevanz haben. Aber eine Führungskraft gilt ja heutzutage als besonders erfolgreich, wenn sie eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit vorweisen kann.

Ist das so falsch? Man sagt doch, der Kunde kann nur so zufrieden sein, wie die Mitarbeiter es sind.

RATH Genau. Und deshalb tanzen wir wie die Affen um die Mitarbeiter herum und verteilen strategisch Kokosnüsse. Verste-

hen Sie mich richtig, es ist nichts gegen Mitarbeiterzufriedenheit zu sagen, sie ist sogar das alles Entscheidende. Ich kritisiere nur den Weg dorthin.

Welchen Weg schlagen Sie vor?

RATH Grundvoraussetzung ist, die Ansprüche und die Erwartungshaltung an den Mitarbeiter zu klären. Dann gebe ich ihm die Freiheit, die Erwartungshaltung auch erfüllen zu können. Es ist Unsinn, dem Mitarbeiter stets noch mehr anzubieten, um ihn dazu zu bewegen, das zu tun, wofür man ihn bezahlt. Ich glaube nicht daran, dass Menschen mit Schulungen, Kokosnüssen und gemeinsamen Bergbesteigungen zu motivieren sind. Vielleicht macht es die Mitarbeiter ja zufriedener, aber das hilft dem Unternehmen meistens nicht. Denn das heißt noch lange nicht, dass er sich um den Kunden kümmert. Übrigens gibt es auch Unternehmen, die hoch profitabel sind, aber eine relativ niedrige Mitarbeiterzufriedenheit haben. Was ja nicht heißen muss, dass die Mitarbeiter unglücklich sind. Wir überfrachten den Begriff Mitarbeiterzufriedenheit. Hier müssen Personaler meiner Meinung nach umdenken. Es ist Zeit, eine neue Balance zu finden. Das Unternehmen zahlt das Gehalt jeden Monat pünktlich und vollständig. Kein Mensch würde auf die Idee kommen, den Arbeitgeber dazu motivieren zu müssen, dass er das tut. Auf der anderen Seite rennen wir den ganzen Tag um unsere Mitarbeiter rum, machen uns Gedanken, bis hin zur Perversion und sogar bis dahin, dass Mitarbeiterzufriedenheit zum Vorstandsressort avanciert.

Dabei wäre alles viel einfacher?

RATH Mit klaren Voraussetzungen: Das ist die Leistung, die ich kaufe – das ist das Gehalt, das ich bezahle. Stattdes-

sen bauen wir für die Mitarbeiter kleine Luftschlösser und entziehen ihnen damit in Wahrheit die Verantwortung für sich selbst. Was wir mit dem ganzen Zufriedenheitsgetrommel eigentlich sagen: Du bist unfähig, dich um dich selbst zu kümmern.

UMVERTEILUNG DER ENTSCHEIDUNGSMACHT

Sie kritisieren Entscheidungen als Führungsprivileg und fordern mehr Entscheidungsspielraum auf allen Ebenen. Vielleicht sind viele Mitarbeiter aber ganz froh, nicht entscheiden zu müssen.

RATH Weil die COMO-Welt sie dazu erzogen hat, dass sie nicht entscheiden müssen, nicht entscheiden dürfen. Es wird ja mehr nach oben delegiert als nach unten. Das ist aber der falsche Ansatz. Ich bezahle doch den Mitarbeiter nicht dafür, dass er die Arbeit zurückdelegiert, ich zahle dafür, dass er die Arbeit macht. Er kann die Entscheidung direkt am Kunden doch auch viel besser treffen als der Chef.

In ihrem Buch entlarven sie Meetingräume als Brutstätte von Schwarmdummheit und plädieren für einsame Entscheidungen. Wie passt das mit der vielbeschworenen Mitbestimmung der Mitarbeiter zusammen?

RATH Viele Meetings kann man sich sparen. Für jede idiotische Idee wird ein Arbeitskreis gebildet, überlegt, wen man noch informieren muss, ob es vielleicht eine kleine Vorstandsanfrage braucht. Der Mitarbeiter soll nicht mitbestimmen, er soll entscheiden. Wir entziehen dem Mitarbeiter aber ständig die Verantwortung und beklagen uns dann, dass er keine Verantwortung übernimmt. Es kommt nicht darauf an, wer die Entscheidung trifft, sondern dass die richtige Entscheidung getroffen wird. Stattdessen diskutieren wir darüber, in welcher Hierarchiestufe welche Entscheidung angesiedelt ist.

Nochmal zurück zu Ihnen. Sie haben sich also von Ihrem COMO-Dasein befreit und führen ein eigenes Unternehmen. Wie klappt das dort mit der Freiheit?

RATH Zu mir kommen natürlich Menschen aus den Strukturen des Monkey Business. Manche blühen bei mir endlich auf und werden Superstars, andere finden mich und mein System total bescheuert und missverstehen das komplett. Mir geht es darum, den Kunden in den Mittelpunkt zu stellen. Alles, was wir besprechen, tun oder entscheiden, dreht sich darum, das Leben des Kunden besser zu machen, und nicht darum, die eigene Karrie-

re abzusichern oder Seilschaften zu pflegen. Ich verwehre mich gegen Political Correctness, die ja oft gar nicht so korrekt ist und nur den Sprachgebrauch des Unternehmens verfälscht.

Dürfen Ihre Mitarbeiter auch Fehler machen?

RATH Natürlich. Die Mitarbeiter lernen aber nur aus Fehlentscheidungen, die sie selbst zu verantworten haben. Im Gegensatz zum COMO, der die Fehler verheimlicht oder einem anderen in die Schuhe schiebt und immer so weitermacht. Natürlich ist eine Führungskraft vor allem dann erfolgreich, wenn sie möglichst wenig Fehler macht.

Liegt es immer am Menschen, wenn Fehler passieren?

RATH In einer Kultur, in der Fehler hinterfragt werden, stellt sich oft heraus, dass der Fehler im System liegt. Im Fußball wird oft der Trainer entlassen, wenn die Ergebnisse nicht stimmen. Der Vorstand und die bisherige Politik aber bleiben bestehen. Meistens schaffen es dann die Trainer, die systemisch herangehen und nicht wahllos die Spieler austauschen. Wir arbeiten viel zu viel am Menschen herum. Wir tauschen den Menschen aus, wir motivieren, schulen, diskutieren. Viel stärker ist die Wirkung, wenn ich am System arbeite, an den Institutionen, den Prozessen und Strukturen.

Haben Sie ein Erfolgsrezept für die Zukunft?

RATH Es werden immer dort Unternehmenserfolge erzielt werden, wo Verantwortlichkeiten delegiert werden. Wir sollten einmal darüber nachdenken, warum in vielen Unternehmen viele Mitarbeiter den ganzen Tag unmotiviert herumsitzen und abends im Sportverein blühen sie auf, werden zu Leistungsträgern. Warum? Weil ihnen dort niemand Vorschriften macht und sie wie Kinder behandelt.

Vielen Dank für das Gespräch! ●

Das Gespräch führte Sabine Schritt.