

Briefe an den Chef

Crowd reflections – Wo sind die Rock'n Roll Chefs, die mit ihren Mitarbeitenden zusammen die Welt rocken

Autorenhinweise

Liebe Autoren,

wir bedanken uns sehr herzlich für das Interesse, Eure Erfahrungen und Fragen betreffend dem Führungsverhalten von Chefs weiterzugeben. Wir werden alle Beiträge lesen und gegebenenfalls sprachlich redigieren. Im Inhalt und in den Aussagen möchten wir nichts verändern: Es sind individuelle Erfahrungen, die zusammen ein Bild ergeben auf das, was in der Wirtschaft und öffentlichen Einrichtungen «passiert». Unten findet ihr ein paar Hinweise, wie wir das Buch gestalten möchten und was uns dazu bewegte, es zu beschreiben.

1. Zweck des Buches

Eine Organisation ist menschlich und emotional

Die Briefe sollen aufzeigen – ohne die Menschen in Führungspositionen zu verurteilen –, dass es die Mitarbeitenden sind – nicht Computersysteme, Prozesse oder gar nur Chefs –, die einer Organisation Leben einhauchen. Es sind Menschen, die über individuelle Potentiale verfügen (Denkweisen, Kreativität, Fähigkeiten, Erfahrungen) und diese mehr oder weniger einbringen, um ihre Aufgabe in einer Organisation zu erfüllen. Es wird erwartet, dass Vorgesetzte dies in den Mitarbeitenden erkennen und entsprechend fördern (Personalentwicklung). Bedenkt man, dass Vorgesetzte auch nur Menschen mit eingeschränktem Blickwinkel, Ressourcen und einer bestimmten Persönlichkeit sind, so kann man nicht in allen Fällen davon ausgehen, dass dies passiert. Was passiert mit dem ungenutzten Potential der Mitarbeitenden? Im schlechtesten Fall verwandelt er sich in Frust, Resignation, d.h. in passiven und aktiven Widerstand. Ein geringer Anteil an gefrusteten Mitarbeitern mag für die Organisation so eine Art «leichter Schnupfen» sein. Wenn der Anteil jedoch ein bestimmtes Ausmass erreicht, wird die Organisation «krank». Mobbing und Bossing können die Folge sein, weil man sich sonst nicht mehr anders zu helfen weiss, um Mitarbeitende dazu zu bringen, das zu tun, was vom Vorgesetzten erwünscht wird. Dies muss nicht deckungsgleich mit der Jobbeschreibung sein, sondern kann willkürliche Ausmasse annehmen, weil jeder Vorgesetzte seine Persönlichkeit in den Job einbringt und bestimmte Vorstellungen dazu hat, wie es laufen soll. Ignoranz ist dabei ein wichtiges Mittel zum Zweck.

Heutige Managementinstrumente sind in ihrer Aussagekraft eingeschränkt

Bestehende Instrumente ersetzen nicht den Dialog zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden. Eine Mitarbeiterzufriedenheitsbefragung gibt wenig Aufschluss darüber, was die Menschen wirklich bewegt und worum sie sich sorgen. Warum ist das aber wichtig? Es beeinflusst unser Verhalten. Identifizieren sich Mitarbeitende nicht mehr mit dem eigenen Unternehmen und dessen (wirtschaftlichen) Bestrebungen, wird der Job zum notwendigen Übel. Interessiert es den Vorgesetzten wenig, was seine Mitarbeitende demotiviert oder motiviert, wird es schwierig, die Ziele für eine Organisation zu erreichen. Warum das? Sollen Mitarbeitende nicht einfach nur ihren Job erledigen, dann läuft doch alles? Eben das EINFACH wird schwierig, wenn die Motivation nicht stimmt. Mitarbeiterzufriedenheitsmessungen sind meist standardisiert und man erhält nur Antworten auf die Fragen, die auch gestellt wurden. Was nicht gefragt wurde, existiert nicht. Es bedarf ein gewisses Mass an Wahrnehmung durch den Vorgesetzten, «zwischen den Zeilen zu lesen», und die Fähigkeit, sich selbst in Bezug auf die Antworten zu reflektieren. Weder Wahrnehmung noch Reflexion sind Fähigkeiten, die in jeder Jobbeschreibung von Vorgesetzten zu finden sind. Seine eigenen Handlungs- und Entscheidungsweisen zu hinterfragen ist jedoch schwierig und gilt eher als Schwäche. Dabei können Schwächen auch Stärken sein, je nachdem wie man sie betrachtet. Ungeachtet dessen, bedarf dies jedoch eine gewisse Toleranz auf der Seite der Mitarbeitenden. Wie verhält man sich

richtig als Untergebene/r, wenn der Chef zugibt, dass er die Antwort nicht kennt und sich deshalb schwertut, eine Entscheidung zu treffen. Hier ist wirkliche Zusammenarbeit und Unterstützung gefragt.

Sinn der Arbeit ändert sich

Oft hört man, dass wir eine Leistungsgesellschaft sind. Wäre dies so, würden alle Vorgesetzten die Leistungen ihrer Mitarbeitenden honorieren. Aber was bedeutet Leistung? Ist es die Anzahl an Kreditverträgen in einer Woche, die ein Sachbearbeiter in der Bank abarbeitet? Das wäre die Arbeitsproduktivität. Worin liegt der Sinn, die «ganze Welt» mit Krediten zu beglücken? Unsere Gesellschaft befindet sich im Umbruch. Der Sinn der Arbeit wird neu definiert und ist im Kontext der Lebensqualität zu betrachten. Die Frage ist bloss, sind die Führungskräfte darauf vorbereitet? Wissen HR Manager, was da auf sie zukommt? Darf der Mitarbeitende überhaupt das hinterfragen, was in einem Unternehmen oder einer öffentlichen Einrichtung passiert? Zählt das auch zur Leistung, wenn der Mitarbeitende Kritik übt?

Emotionen, Irrationalität & Intuition sollen als wichtige Faktoren und Indikatoren erkannt werden

Emotionalität ist wichtig im Arbeitsleben, auch wenn viele Vorgesetzte alles «auf der rationalen Ebene» gelöst haben wollen. Die heutigen Hilfsmittel sind auch vielfach rational und schränken bewusst die Abbildung von Emotionen ein. Aber gerade in der Umsetzung von Entscheidungen, die auf Basis solcher Instrumente getroffen wurden, sind Emotionen entscheidend. Wie fühlen sich Mitarbeitende in einem Kindergarten, wenn sie von Eltern beschimpft werden, aber den Mund nicht aufmachen dürfen, weil sie wissen, dass die Leitung nicht hinter ihrer Einschätzung zu einem Vorfall steht?

Bedeutende Psychologen und Ökonomen wie Gerd Gigerenzer und Richard Thaler haben zu Recht darauf hingewiesen, dass es weder im privaten noch im Arbeitsleben rein rational und ökonomisch handelnde Menschen gibt. Irrationale und intuitive Entscheidungen gehören zum Menschen, zu den Chefs genauso wie zu ihren Mitarbeitern. Diese Kräfte im System des Unternehmens zu erkennen und auszusprechen wird – so unsere Überzeugung – einen vertiefteren und “ehrlicheren” Blick ins Unternehmen gewähren. Darum geht es uns in diesem Buch: es soll die Augen öffnen, es soll verborgene Potentiale aufdecken und freisetzen, und es soll – und das wäre das Schönste – das Klima in Unternehmen verbessern.

2. Stil und Format

Wir sind der Auffassung, dass Kritik in Ordnung ist, solange sie fair und vorbildlich ist, d.h. zuerst etwas Positives, dann das Hinterfragen der Entscheidung, des Verhaltens, usw. Die Briefe sollen zur Reflexion, nicht zur Verurteilung dienen. Es ist auch in Ordnung, einen Brief als Kompliment zu verfassen – z.B. bei Chefs, die durch ihre Mitarbeiterorientierung aufgefallen sind (was auch immer das heissen mag, aber das wollen wir ja schliesslich auch hier präsentieren).

Die Briefe sollten persönlich und emotional sein. Es handelt sich um die ganz persönliche Empfindung, die ausgelöst wurde. Unsere Gefühle beeinflussen unser Denken und umgekehrt. Und dies ist vor allem eines: gut so! Gäbe es keine Emotionen wie Angst, Zuneigung usw. würde uns auch einiges an Gedanken entgehen, die wichtig für uns sind – zum Teil überlebenswichtig (lauf ich jetzt weg vor dem Bären und bleibe ich stehen?).

Wir wissen, dass wir alle nicht perfekt sind. Das ist auch gut so, sonst hätten wir auch nichts mehr zu lachen oder zu reden. Das Buch ist in keiner Weise eine Anklageschrift, sondern eher ein Signal dafür, dass die Wirtschaft auch einen Beitrag zur Lebensqualität in unserer Gesellschaft leistet. Die Briefe müssen daher nicht unbedingt an eine konkrete Person gerichtet sein, sondern dürfen auch hinterfragen, wie das Handeln einer Branche wahrgenommen wird oder die Wirtschaft als Ganzes. Der Adressat ist jedoch immer ein Vorgesetzter, da er/sie repräsentativ die Entscheidungen von Unternehmenseignern umsetzt.

Die Briefe werden auf Wunsch anonym veröffentlicht.