



# Buch Der Chef-Faktor

Robert I. Sutton

Hanser, 2010

Auch erhältlich auf Englisch

Listen now

- play
- pause

00:00

00:00

## Rezension

Bücher mit Kraftausdrücken im Titel verkaufen sich: Robert Suttons *Der Arschloch-Faktor* ist der beste Beweis. Umso erstaunlicher, dass sich der streitbare Amerikaner jetzt plötzlich zivilisiert gibt, zumindest im Titel. Schlägt man das neue Buch aber auf, wird man Zeuge der vertrauten Tirade: „Wenn Verhaltensforscher eine Position erfinden müssten, die die Inhaber zuverlässig in Arschlöcher verwandelt, wäre das Ergebnis den meisten Chefpositionen erschreckend ähnlich.“ Hier ist es also wieder, das A-Wort, wobei es diesmal einfach die Kaderleute sind, die drankommen. Deren Probleme unterscheiden sich tatsächlich in mancher Hinsicht von denen ihrer Untergebenen, weshalb Suttons Buch mehr ist als ein bloßer Aufguss. Natürlich sind seine Erkenntnisse nicht wirklich neu, aber eine schonungs- und schamlose Attacke liest sich halt leichter als die dröge Analyse irgendeines Consulting-Kollektivs. *BooksInShort* empfiehlt das Buch Führungskräften, die einen offenen Blick in den Spiegel nicht scheuen, die an sich arbeiten wollen, aber noch nicht genau wissen, wo am meisten Handlungsbedarf besteht.

## Take-aways

- Konflikte am Arbeitsplatz entstehen meist zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern.
- Ein Mitarbeiter, der unter einem schlechten Chef zu leiden hat, ist weniger leistungsfähig und wird schneller krank.
- Jeder Chef wird imitiert – im Guten und im Schlechten.
- Ein guter Chef hält die Balance zwischen zu viel und zu wenig Führung.
- Verwandeln Sie große Pläne in kleine, überschaubare Aufgaben, mit denen Sie Ihre Mitarbeiter nicht überfordern.
- Schaffen Sie ein angstfreies Klima, in dem Fehler zugegeben und angegangen werden können.
- Halten Sie Ihren Mitarbeitern den Rücken frei, stellen Sie sich bei Fehlern hinter sie.
- Verschanzen Sie sich nicht in Besprechungen und hinter Statistiken, suchen Sie den Kontakt zu Mitarbeitern und Kunden.
- Sie brauchen Ihre Mitarbeiter nicht bei jeder Kleinigkeit um ihre Meinung zu fragen; wenn sie es aber tun, dann nehmen Sie die Antworten ernst.
- Geben Sie sich selbstbewusst und zielsicher – auch wenn Sie sich gerade nicht so fühlen.

## Zusammenfassung

### Der Chef ist das Problem

Gute Chefs können ein Unternehmen in die richtige Richtung lenken. Schade, dass es sie so selten gibt. Wenn Mitarbeiter am Arbeitsplatz unzufrieden sind, ist es meistens der Chef, der für Ärger sorgt. Auch Mobbing spielt sich in den meisten Fällen zwischen Chef und Mitarbeiter ab.

„Wenn ein Team aus renommierten Verhaltensforschern eine Position erfinden müsste, die die Inhaber zuverlässig in Arschlöcher verwandelt, wäre das Ergebnis vielen, wenn nicht den meisten Chefpositionen erschreckend ähnlich.“

Dabei prägt nichts das Verhalten von Mitarbeitern mehr als das – gute oder schlechte – Vorbild ihres direkten Vorgesetzten. Mitarbeiter, die ihrem Chef vertrauen und mit ihm auskommen, sind zufriedener und leistungsbereiter. Umgekehrt sind Spannungen mit dem Chef ein häufiger Grund für Krankheiten und Kündigungen. Oft zieht sich das Problem durch das gesamte Unternehmen. Wenn an der Spitze ein schlechter Chef steht, ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass sich dessen problematischer Führungsstil auf den weiteren Ebenen fortsetzt.

## **Führen ohne zu überfordern**

Was können Sie tun, um ein guter Chef zu werden? Suchen Sie das Gleichgewicht zwischen einem zu lockeren und einem zu restriktiven Führungsstil. Wenn Sie Ihre Mitarbeiter ständig überwachen, zerstören Sie jede Kreativität und Eigeninitiative. Mischen Sie sich hingegen zu wenig ein, läuft bald alles aus dem Ruder. Sie müssen ein Gespür entwickeln, wann Sie führen müssen und wann Sie Ihre Mitarbeiter besser in Ruhe lassen sollten. Und Sie brauchen Durchhaltevermögen. Ein guter Manager setzt nicht in erster Linie auf spektakuläre Erfolge, sondern auf kontinuierlich gute Arbeit. Geben Sie nicht auf, auch nicht in Krisenzeiten. Seien Sie mit dem, was Sie schon erreicht haben, nie ganz zufrieden; achten Sie immer darauf, was Sie noch besser machen können. Der große Erfolg setzt sich aus vielen kleinen Erfolgen zusammen. Schauen Sie deshalb nicht nur auf Ihre ehrgeizigen Fernziele, sondern verbessern Sie sich Punkt für Punkt in den kleinen Dingen des Alltags. Verwandeln Sie große Pläne in kleine, überschaubare Aufgaben. So vermeiden Sie, dass sich Ihre Mitarbeiter überfordert fühlen und rebellieren.

## **Unter Beobachtung**

Auch wenn Ihnen das vielleicht nicht bewusst ist: Als Chef stehen Sie unter dauernder Beobachtung – nicht nur von noch weiter oben, sondern auch von unten. Alles, was Sie vor anderen sagen und tun, wird registriert. Denken Sie immer daran und richten Sie Ihr Verhalten entsprechend aus. Halten Sie sich für einen guten Chef? Das ist ein schlechtes Zeichen. Untersuchungen haben gezeigt, dass oft gerade die selbstkritischen Chefs die besten sind, während die schlechten ihre Fehler gar nicht bemerken. Selbstverständlich müssen Sie im Arbeitsalltag wirtschaftlich handeln. Aber achten Sie darauf, dass sich nicht alles nur ums Geld dreht. Sorgen Sie dafür, dass auch der menschliche Faktor nicht zu kurz kommt. Nur dann werden sich Ihre Mitarbeiter bei Ihnen auf Dauer wohl fühlen – und zu Ihrem Erfolg beitragen.

## **Stärke demonstrieren**

Wie viel Einfluss haben Sie als Chef auf den Erfolg Ihres Unternehmens? Schätzen Sie ihn nicht zu hoch ein: Studien zufolge sind es etwa 15 %, also ein recht überschaubarer Anteil. Den Rest machen andere Faktoren aus, die Leistungen der Mitarbeiter etwa oder schlicht der Zufall. Wie können Sie Ihr Unternehmen dennoch zielgerichtet führen? Indem Sie so tun, als hätten Sie Einfluss. Treten Sie selbstbewusst auf, auch wenn Sie sich gar nicht so fühlen. Zögern Sie nicht lange, treffen Sie rasch klare Entscheidungen. Haben Sie keine Angst vor Fehlern, die meisten lassen sich nachträglich problemlos korrigieren. Haben Sie auch keine Scheu, einmal durchzugreifen, wenn es nötig ist. Aber lassen Sie das nicht zur Gewohnheit werden, sonst sind Sie bald ein schlechter Chef. Als Vorgesetzter erhalten Sie viel mehr Lob als Ihre Mitarbeiter. Sorgen Sie dafür, dass das Lob zu allen durchdringt, die es auch verdient haben. Umgekehrt ist es in Krisensituationen Ihre Aufgabe, die volle Verantwortung für Fehler zu übernehmen und sie nicht auf andere abzuschieben. Das ist kein Zeichen von Schwäche – auch damit demonstrieren Sie, dass Sie es sind, der das Sagen hat.

## **Fehler akzeptieren und nutzen**

Bei allem Selbstbewusstsein: Bewahren Sie sich auch Ihre Selbstzweifel. Glauben Sie nicht, dass Sie alles besser wissen, nur weil Sie der Chef sind. Hören Sie Ihren Mitarbeitern zu, Sie können daraus nur lernen. Seien Sie immer bereit, Ihre Meinung zu ändern, wenn sie sich als falsch erweist. Scheuen Sie sich nicht, andere um Hilfe zu bitten – und schaffen Sie gleichzeitig ein Klima, in dem Fehler gemacht und zugegeben werden dürfen. Wenn Sie auf jeden Fauxpas mit beißender Kritik reagieren, werden Ihre Mitarbeiter sich das merken und in Zukunft Probleme nach Möglichkeit vertuschen. Damit ist niemandem geholfen.

„Auf den Chef kommt es an, weil die meisten Beschäftigten einen Chef haben, Chef sind oder beides.“

Stellen Sie klar, dass Fehler kein Weltuntergang sind und dass alle daraus lernen können. Fördern Sie offene, sachliche Auseinandersetzungen, aber achten Sie darauf, dass sie nicht in kleinliche Streitereien ausarten. Seien Sie dankbar für das, was Ihre Mitarbeiter für Sie tun. Es ist wichtig, die Mitarbeiter bei Entscheidungen mit einzubeziehen – aber übertreiben Sie es nicht, fragen Sie nicht bei jeder Kleinigkeit alle um Rat. Das kostet zu viel Zeit und Energie. Wenn Sie Mitarbeiter aber um ihre Meinung fragen, nehmen Sie die Antworten ernst. Nichts ist frustrierender, als sich zu engagieren und dann festzustellen, dass man gar keinen Einfluss hat.

## **Die richtigen Mitarbeiter**

Ein guter Chef achtet nicht nur auf die fachlichen Fähigkeiten, sondern auch auf den Charakter seiner Mitarbeiter. Ein Team bringt dann die beste Leistung, wenn alle füreinander einstehen. Ein einziger Mitarbeiter, der immer nur schlechte Laune verbreitet oder nur an sich selbst denkt, kann die Leistung des ganzen Teams erheblich vermindern.

„Das hartnäckige Bestreben, eins nach dem anderen gut zu machen, in kleinen Schritten, ist die einzige mir bekannte Methode, ein guter Chef zu werden und einer zu bleiben.“

Oft sind es die fachlich besonders kompetenten Mitarbeiter, die sich nicht um das Team scheren. Werfen Sie deshalb mal einen kritischen Blick auf Ihre Stars: Sind es teamfähige Leute oder Egomane? Scheuen Sie sich nicht, einen vermeintlichen Star aus dem Team zu nehmen, wenn er sich nicht einfügt. Das Team wird es Ihnen danken. Meiden Sie Vergütungssysteme, bei der die Leistung des Einzelnen durch Boni belohnt wird, das zerstört jede Teamarbeit. Im schlimmsten Fall will niemand mehr seine guten Ideen vor anderen preisgeben, und neue Mitarbeiter erhalten keine Unterstützung, weil jeder nur auf die eigene Leistung bedacht ist. Wenn möglich, lassen Sie Teams über einen langen Zeitraum zusammenarbeiten, das erhöht Stabilität und Leistung. Wenn Sie viele Egomane oder Underperformer in Ihrem Team haben, dann schauen Sie einmal in den Spiegel: Liegt es vielleicht daran, dass die wirklich guten Leute nicht für einen Chef wie Sie arbeiten wollen?

## **Handeln Sie!**

Was tun Sie, wenn im Unternehmen wichtige Entscheidungen anstehen? In der Regel werden Sie Präsentationen erstellen lassen, Sitzungen einberufen, externe Berater hinzuziehen. Das ist alles schön und gut, nützt aber nichts, wenn darauf keine Taten folgen. Untersuchungen haben gezeigt, dass bei Besprechungen die Führungskräfte im Mittelpunkt stehen, während die Mitarbeiter auf den unteren Hierarchieebenen kaum zu Wort kommen. Machen Sie es anders, geben Sie allen Raum, denn jeder kann gute Ideen beisteuern. Wenn Sie von einer Sache wenig Ahnung haben, fragen Sie die Mitarbeiter, die sich auskennen. Hüten Sie sich davor, als Chef alles besser wissen zu wollen – das tun Sie nicht.

„Wenn die Leute Ihre Strategien nicht verstehen, wissen sie leider auch nicht, was sie tun müssen.“

Ehe Sie Entscheidungen treffen, müssen Sie die entsprechende Situation genau kennen. Dazu brauchen Sie regelmäßigen Kontakt zu Ihrer Kundschaft. Vergessen Sie Schaubilder und Statistiken, gehen Sie dorthin, wo der Kundenkontakt stattfindet, unterhalten Sie sich mit Kunden und Mitarbeitern. Diese Kontakte werden Ihre Sichtweise verfeinern und verändern – sie helfen Ihnen, die Situation richtig einzuschätzen. Haben Sie sich einmal entschieden, dann formulieren Sie Handlungsanweisungen und Leitsätze immer kurz und prägnant. Nur dann werden sie auch verstanden und umgesetzt.

## Mitarbeiter schützen

Denken Sie daran: Es sind Ihre Mitarbeiter, die den Großteil der Leistung bringen. Als guter Chef achten Sie deshalb darauf, dass Ihre Leute möglichst entspannt und ungestört arbeiten können. Beschäftigen Sie sie nicht mit zeitraubenden und unsinnigen Arbeiten, sichern Sie Ihnen stattdessen genug Zeit und Ressourcen für die wichtigen Aufgaben.

„Ein guter Chef lässt seine Leute ihre Arbeit in Ruhe erledigen.“

Wenn irgend möglich, schirmen Sie sie auch vor unsinnigen Anforderungen des übergeordneten Managements ab. Sie müssen nicht jeden sinnlosen Fragebogen ausfüllen oder jede Statistik erstellen. Falls Sie die Aufgaben nicht abweisen können, lassen Sie nicht mehr Zeit darauf verschwenden als unbedingt nötig. Wenn Sie Sitzungen einberufen, versuchen Sie nicht, Ihre Wichtigkeit dadurch zu beweisen, dass Sie als Chef grundsätzlich zu spät kommen. Gehen Sie stattdessen respektvoll mit der Zeit Ihrer Mitarbeiter um. Wenn jemandem ein Fehler unterläuft, übernehmen Sie die Verantwortung und stärken Sie ihm den Rücken. Kehren Sie aber dann den Fehler nicht unter den Teppich, sondern forschen Sie nach den Ursachen, damit er in Zukunft vermieden werden kann.

## Wenn es Schwierigkeiten gibt

Chefarbeit ist manchmal auch Drecksarbeit. Wenn die Geschäfte nicht gut laufen oder es Schwierigkeiten mit einzelnen Mitarbeitern gibt, sind Sie derjenige, der sich die Problemfälle vorknöpfen und Entlassungen verkünden muss. Aber sogar in solchen Situationen gibt es Unterschiede zwischen guten und schlechten Chefs. Ein guter Chef kann nachempfinden, wie es seinen Mitarbeitern in einem solchen Fall geht, und er behandelt sie möglichst so, wie er selbst auch gern behandelt werden würde. Wenn Entlassungen anstehen, informieren Sie Ihre Mitarbeiter so rasch und umfassend wie möglich. Nichts ist belastender als die Unsicherheit, ob es einen selbst treffen wird. Erklären Sie, was die Ursachen für die Veränderungen sind. Wenn Ihre Mitarbeiter die Gründe verstehen, werden sie die Umstrukturierungen eher mittragen. Teilen Sie Angestellten, die das Unternehmen verlassen müssen, diese Information in einem persönlichen Gespräch mit und bieten Sie Unterstützung an, soweit das möglich ist. Verschließen Sie vor Schwierigkeiten nicht die Augen. Haben Sie den Mut, Mitarbeiter zu entlassen, die offensichtlich unfähig sind oder dem Unternehmen bewusst schaden, etwa durch Diebstahl. Oft können Sie in solchen Fällen sogar mit Verständnis und Unterstützung bei den Kollegen rechnen.

## Wie entsteht ein schlechter Chef?

Woran liegt es nun, dass gerade die Chefs oft so unerträglich sind? Ehrlich gesagt: Es ist gar nicht leicht, Chef zu sein und trotzdem menschlich zu bleiben. Studien haben gezeigt: Wenn ein Mensch sich als mächtig empfindet, tendiert er stärker dazu, andere schlecht zu behandeln. Außerdem stehen gerade die Chefs unter enormem Zeit- und Erfolgsdruck. Es bleibt an ihnen hängen, wenn ihre Mitarbeiter keine gute Arbeit leisten. Da liegt es nahe, diesen Druck nach unten weiterzugeben und jeden fertigzumachen, der nicht spurt. Doch dieser Druck bringt nichts, er macht die Mitarbeiter nur krank und demotiviert sie. Oft genug hat der Chef selbst lange unter einem bösen Vorgesetzten gelitten und nimmt sich nun dieses Verhalten als Vorbild. Besonders schwer hat es ein Chef, wenn das Klima im Unternehmen generell schlecht ist oder man viel mit aggressiven Kunden zu tun hat. Dazu kommt, dass die meisten Chefs ihr eigenes Verhalten in einem viel zu positiven Licht sehen und aus allen Wolken fallen, wenn sie von den Mitarbeitern plötzlich schlechte Bewertungen bekommen.

„Jeder Chef muss hin und wieder Dinge tun, die andere verletzen. Doch es gibt einen gewaltigen Unterschied zwischen dem, was man tut, und der Art und Weise, wie man es tut.“

Als guter Chef bleiben Sie kritisch sich selbst gegenüber. Bitten Sie die Menschen in Ihrer Umgebung um ehrliche Rückmeldungen. Lassen Sie sich nicht von den alltäglichen Dingen unter Druck setzen, sondern schauen Sie auf die großen Ziele. Manchmal hilft auch ein regelmäßiger Mittagsschlaf. Und fragen Sie sich immer wieder mal: Würde ich wollen, dass meine Kinder mich so erleben?

## Über den Autor

**Robert I. Sutton** ist Professor für Management Science and Engineering in Stanford. Er hat Preise für seine wissenschaftliche Tätigkeit erhalten und ist Autor zahlreicher Bücher, darunter die Bestseller *Der Arschloch-Faktor* und *Harte Fakten, gefährliche Halbwahrheiten und absoluter Unsinn*.

---