



Monatsbrief Oktober 2008 antros consulting, beat brühlhart Gedanken, Ideen und Impulse für Führungskräfte

Die Vereinbarung

Kürzlich erklärte mir ein Chef: „Ich habe entschieden, dass die das jetzt so tun müssen“. Daraus höre ich zwei Dinge heraus. Zum Einen, dass das, was er entschieden hat bestenfalls suboptimal funktionieren wird und zweitens, dass dieser Mann ein grausam anstrengendes Leben hat.

Denn es ist längst bekannt: bei Top-down-Entscheidungen achten die „Unteren“ zu aller erst darauf, warum das von den „Oberen“ kommende nicht funktionieren kann. Sie schauen reflexartig auf das was fehlt. Und es wird immer etwas fehlen.

Eine Entscheidung heisst deshalb Ent-scheidung, weil sie etwas scheidet. Wer mutterseelen allein über die Köpfe der Beteiligten hinweg entscheidet, hat sich oft bereits von seinen Mitarbeitern ge-schieden. Das ist zunächst weder gut noch schlecht. Aber es hat Konsequenzen. Was man als Chef auf diese Weise sicher *nicht* bekommt, sind Exzellenz und Spitzenleistungen, man erhält im besten Fall eine Anpassungs-Leistung. Vielleicht reicht das ja aus, aber damit ist gleichzeitig die Selbstverantwortung im Unternehmen gebodigt.

Eine Vereinbarung ist eine Ver-Ein-barung. Sie eint. Sie ist weder vorgegebene Zielsetzung noch ein Diktat. Sie ist weder autoritär vorgesetzt noch demokratisch zusammen gesäuselt. *Sie ist das Resultat einer gemeinsam erarbeiteten Ein-Sicht.*

Das hat mit kooperativem Führungsstil nichts zu tun. Der beginnt ja bekanntlich mit einer einsam-autoritären Entscheidung darüber, welche freiwilligen Entscheidungen Mitarbeiter innerhalb festgesetzter Normen selber treffen sollen.

Wer eine *Vereinbarungskultur* pflegt, beweist vorausschauende Klugheit. Denn tragfähige und verbindliche Vereinbarungen entstehen nur, wenn beide Partner einbezogen sind. Eine Vereinbarung stellt nur dann eine starke Kraft dar, wenn sie niemanden zum Verlierer macht. Es geht also um Gewinner-Gewinner-Vereinbarungen. Wenn Sie also das nächste Mal, nur weil Sie der Chef sind, 100% Ihrer Interessen durchgesetzt haben, dann haben Sie zwar Ihr Ego wohligh-kuschelig gebauchpinselt, der Firma allerdings haben Sie mehr geschadet als genützt.

Das beste Argument für eine Gewinner-Gewinner-Kultur ist das langfristige Selbstinteresse. Wer nur kurzfristige Kooperationsinteressen im Auge hat, wer seine Mitarbeiter auswechselt wie gebrauchte Unterhosen, für den mag es angehen, die andern zu übervorteilen. Es stellt sich ihm allenfalls eine moralische Frage.

Wer aber mit einem Mitarbeiter langfristig zusammenarbeiten will, für den ist es ganz einfach unpraktisch, ihn zum Verlierer zu machen. Denn Mensch balancieren sich immer irgendeinmal aus. Verlierer „balancieren“ sich mit mangelnder Qualität, schlechter Effizienz, Demotivation und Null-Bock-Gehabe aus.

Jawohl, es lohnt sich wirklich, den Punkt zu finden, zu dem alle Betroffenen ein aus ganzem Herzen kommendes JA sagen können, Vereinbarungen zu treffen.

Herzliche Grüsse
Beat Brühlhart