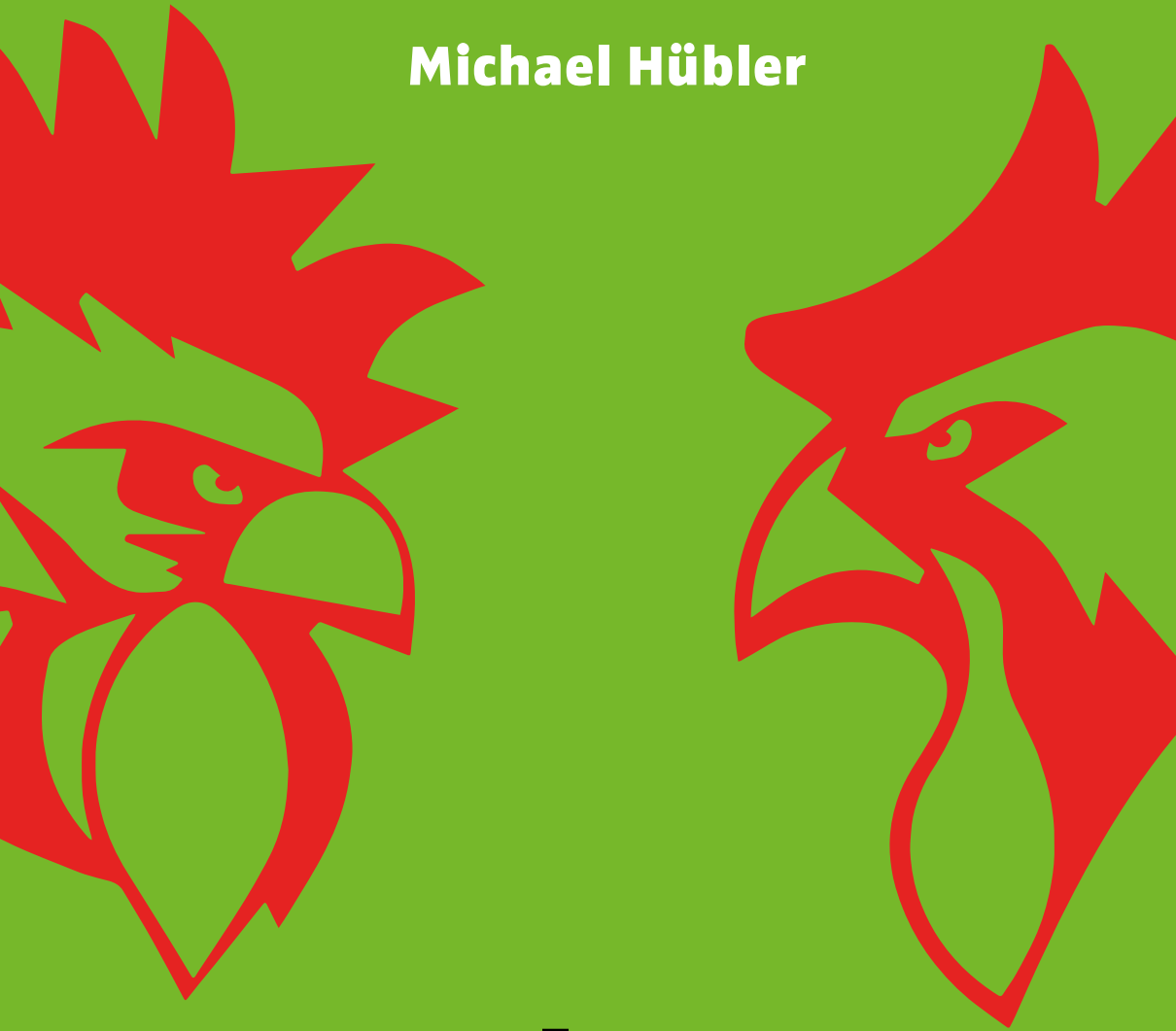


Michael Hübler



Provokant Authentisch Agil

Die neue Art zu führen

Wie Sie Mitarbeiter humorvoll
aus der Reserve locken

metropolitan.

Warum wir uns nicht immer lieb haben müssen

Ist Frieden ohne Konflikte denkbar? Zusammenarbeit ohne Auseinandersetzungen? Das gesamte Leben ist ein Wechselspiel aus egoistischem und kooperativem Miteinander. Ohne Schwarz kein Weiß. Es muss beides geben, um dem jeweils anderen eine Existenzberechtigung zu verleihen. Auch Mitarbeitergespräche sind ein Balanceakt zwischen kurzfristigem Kampf und langfristiger Kooperation, zwischen humorvoller Provokation und emphatischem Verständnis. Was häufig fehlt, ist eine offene, faire Streitkultur ohne Tricks und Manipulationen. Wir sollten viel öfter streiten und Verantwortung übernehmen, statt uns hinter hierarchischen Masken zu verstecken.

Auch das vielgepriesene flexible, agile Führen beruht im Kern auf einem mutigen und ehrlichen Beziehungsmanagement: Nur so können wir authentisch in Konflikte gehen, Probleme offen ansprechen und mit einem optimistischen Augenzwinkern gemeinsam meistern.

Michael Hübler

PROVOKANT AUTHENTISCH AGIL

Die neue Art zu führen

Mitarbeiter motivieren und
aus der Reserve locken

 metropolitan.

Dieses E-Book enthält den Inhalt der gleichnamigen Druckausgabe, sodass folgender Zitiervorschlag verwendet werden kann:

Michael Hübler, Provokant - Authentisch - Agil!
metropolitan, Regensburg 2017

Auf www.metropolitan.de finden Sie unser komplettes E-Book-Angebot. Klicken Sie doch mal rein!

Wir weisen darauf hin, dass Sie die gekauften E-Books nur für Ihren persönlichen Gebrauch nutzen dürfen. Eine entgeltliche oder unentgeltliche Weitergabe oder Leihe an Dritte ist nicht erlaubt. Auch das Einspeisen des E-Books in ein Netzwerk (z. B. Behörden-, Bibliotheksserver, Unternehmens-Intranet) ist nur erlaubt, wenn eine gesonderte Lizenzvereinbarung vorliegt.

Sollten Sie an einer Campus- oder Mehrplatzlizenz interessiert sein, wenden Sie sich bitte an unseren E-Book-Service unter 0941 5684-0 oder b2b@metropolitan.de. Weitere Informationen finden Sie unter www.walhalla.de/b2b.

© metropolitan – ein Imprint des WALHALLA Fachverlags
Walhalla u. Praetoria Verlag GmbH & Co. KG, Regensburg
Dieses E-Book ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt.
Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert, vervielfältigt oder verbreitet werden.

ISBN: M004600

Inhalt

Vorwort	7
Wie soll Führung in Zukunft aussehen?	11
Provokationen und Kämpfe	19
1 Authentische, wertebasierte Führung	39
1.1 Werte geben Stabilität	44
1.1.1 Vom Kampf zur Kooperation	47
1.1.2 Die Mitarbeiterwunschlister	60
1.1.3 Wertevermittlung mit Metaphern	63
1.1.4 Storytelling und Heldenreisen	69
1.2 Ohne Vertrauen kein Zutrauen	73
1.3 Fehler sind sexy	78
1.3.1 Der richtige Umgang mit Fehlern	80
1.3.2 Perfekter Perfektionismus	82
1.4 Mental vorbereitet in den Ring	84
1.4.1 Auf dem Weg zu einer achtsamen Streitkultur	84
1.4.2 Wirkungen und Status	88
1.4.3 In Kon-Takt gehen	90
1.4.4 Ein Angebot, das Sie nicht ablehnen können	93
1.4.5 Der Wettkampf vor leeren Rängen	97
1.5 Provokationen mit Humor	98
1.5.1 Humor als Handicap	100
1.5.2 Selbstironie als Königsdisziplin	107
1.5.3 Ein Sack voll provokanter Humormethoden	109
1.5.4 Lasst die Spiele beginnen	117
1.6 Führung auf dem Weg zu mehr Menschlichkeit und Mut	120

INHALT

2	Mit Mikroprozessen das Selbstmanagement der Mitarbeiter fördern	123
2.1	Roadmaps als Ziel-Rahmen	135
2.1.1	Vertrauen in Prozesse	139
2.1.2	Mit drei Schritten in die Zukunft	151
2.1.3	Roadmap zu Gesprächsprozessen	152
2.2	Ein prozessorientiertes Gesprächsführungsmodell	154
2.2.1	Die Gesprächsführungsmethode Focusing	154
2.2.2	Intuition ist wie ein sanfter Haken	160
2.2.3	Kontrollverlust macht blind	165
2.2.4	Selbstdisziplin – die Wiederentdeckung einer Tugend	170
2.2.5	Prozesse minimieren Widerstände	176
2.2.6	Synchronisieren Sie die Gehirne Ihrer Mitarbeiter	180
2.2.7	Die Integration individueller Erfahrungen	196
2.2.8	Gestalten statt Kämpfen	200
2.3	Von der Provokation zum produktiven Gesprächsprozess	205
3	Das Individuum	209
	Anhang	213
	Gesprächsprozess-Beispiele	215
	Führungs- und Provokateur-Steckbriefe	227
	Steckbrief meines kämpferischen Idealisten	227
	Steckbrief meines neugierigen Visionärs	228
	Steckbrief meines strukturierten Feldherrn	228
	Steckbrief meines geduldigen Mediators	229
	Methodenkoffer	230
	Literaturverzeichnis	233

Vorwort

Provozieren Sie gerne Ihre Mitmenschen? Ich provoziere für mein Leben gern. Ich ärgere mein Umfeld mit liebevoller Ironie, stelle Kollegen und Seminarteilnehmern herausfordernde Fragen und arbeite mit Witzen, die nicht jedermanns Sache sind. Kennen Sie zum Beispiel den:

Fünf Personen stehen um den Chef. Vier davon lachen. Die fünfte wird gefragt: „Warum lachst du nicht?“ Darauf der Gefragte: „Ich muss nicht mehr. Ich habe gekündigt.“

In den letzten zehn Jahren als Trainer, Berater, Coach und Mediator lernte ich jedoch, nicht um jeden Preis provozieren zu müssen und mein zündelndes Gemüt durch Versuch und Irrtum zu verfeinern. Die verbale Herausforderung meines Umfelds muss ein Ziel haben, um sinnvoll zu sein. Ansonsten verkommt sie zum selbstherrlichen Schenkelklopfen. Der erwähnte Führungswitz funktioniert erst nach einer halben Stunde Beziehungsaufbau. Sind Provokationen nicht in Wohlwollen und Wertschätzung eingebettet, wirken sie verletzend. Der sprichwörtliche Stoß vor den Kopf sollte keine Leistung von Gottes Gnaden sein, sondern eine mutige Einladung zu mehr Ehrlichkeit und Offenheit im gegenseitigen Austausch.

Doch ohne Provokationen erscheint mir die Welt nicht nur langweilig, es geht auch nichts voran. Wir treten auf der Stelle, wenn wir uns in harmonischen Nichtangriffspakten einbalsamieren. Und ist es nicht der Gipfel bemutternder Respektlosigkeit, einem Menschen wider besseres Wissen ein ehrliches Feedback zu verwehren? Wir sollten öfter darauf vertrauen, dass Mitarbeiter fähig sind, eine gut platzierte und treffend formulierte Rückmeldung zu verarbeiten.

Mehr noch: Die immerwährende Pseudo-Wohlfühlatmosphäre in manchen Büros endet nicht selten in Respektlosigkeit, Gerüchten und Intrigen. Wie in den Stellvertreterkriegen Afghanistans zur Zeit des Kalten Krieges geht es plötzlich nicht mehr um das Ausdiskutieren unterschiedlicher Meinungen, sondern darum, wer seine Bestellungen schneller bekommt, den besseren Parkplatz hat oder mehr Lob vom Chef einheimst. Verständlich, doch leider verlorene Energie.

Eine freche Frage an der richtigen Stelle führt hingegen zu mehr Dynamik, Klarheit und im besten Fall zu einem reinigenden Gewitter. Provokationen zwingen Mit-

VORWORT

arbeiter, Farbe zu bekennen, indem Sie die Mauselöcher verbarrikadieren. Die wahren Leckereien gibt es ohnehin nicht hinter tapezierten Wänden. An dieser Stelle endet die Provokation und beginnt die Eroberung und faire Verteilung des Käses in der Küche.

Wo jedoch bleibt bei all dem die Empathie- und Bedürfnisorientierung, die wir über die Jahre in unzähligen Kommunikationstrainings eingetrichtert bekamen? Und führen Provokationen nicht unweigerlich zu giftigen Kämpfen?

Wo ich herkomme, aus dem sozialen Bereich, wird nicht provoziert. Aggressionen zwischen dem Personal gibt es nicht. Und der Begriff des Kampfes ist sowieso tabu. Was nicht heißt, dass nicht gekämpft wird. Möglicherweise subtiler, feiner und indirekter als woanders.

Dabei bedeuten Provokationen im Ursinn, etwas aus dem anderen herauszukitzeln, etwas zutage zu fördern, vielleicht eine höhere Leistung oder eine deutlichere Klarheit. Und ist nicht dieses „aus der Reserve locken“ Grundaufgabe jeder Führung? Ist es nicht Aufgabe einer Führungskraft, zu provozieren und damit das Beste der Mitarbeiter zu fördern, bis hin zur Persönlichkeitsentwicklung, vielleicht sogar mit kämpferischen Maßnahmen? Werden damit nicht automatisch auch Bedürfnisse befriedigt?

Der soziale Bereich bildet lediglich die Spitze der offiziellen Kampfverweigerung. In Verwaltungen, im Dienstleistungssektor und grundsätzlich in frauendominierten Berufszweigen herrschen meist ähnliche Verhältnisse vor. Dennoch wird gekämpft für die gute Sache, den richtigen Weg, den Fortschritt, menschliche Werte oder die eigene Sichtweise. Provozieren und kämpfen muss nichts Schlechtes sein. Prinzipien zu verteidigen, für sein Team einzustehen oder sein Lieblingsprodukt gegen Widerstände durchzuboxen. Warum also das Kind nicht beim Namen nennen?

Kämpfe ziehen uns seit Urzeiten in einen magischen Bann. Was fasziniert uns in unserer (durch-) zivilisierten Welt am archaischen Prinzip des Kämpfens? Warum provozieren und ärgern wir so gerne andere Menschen? Ist nicht auch das Kämpfen ein Ur-Bedürfnis? Ist es das Prinzip „Mensch gegen Mensch“ oder „Auge in Auge“? Oder die Vorstellung eines echten, organischen Gegners, anstatt einer Technik, die wir nicht verstehen? Vielleicht ist es der Zwang, zu reagieren, seine Komfortzone zu verlassen und aktiv Position zu beziehen, anstatt sich selbst in einem Mauseloch zu verkriechen und darauf zu hoffen, dass die Gefahr bald vorüberzieht. Vielleicht ist es die Endlichkeit – schließlich könnte jede Auseinandersetzung, jeder Wettkampf, jeder Sport und jedes Spiel mit psychischen oder physischen Verletzungen bis hin zum Tod enden. Vielleicht ist es der Mut zur eigenen Weiterentwicklung: Wenn ich mich mit einer Provokation aus dem Fenster lehne, muss ich auch dazu stehen. Wer springt, sollte fliegen lernen. Vielleicht ist es die Tatsache, dass im Wettbewerb nicht

nur der Schreibtischtäter, sondern der ganze, emotionale Mensch gefordert ist. Er muss seine Bedürfnisse nicht hinter Konventionen verstecken. Dabei darf er in Ausnahmefällen auch laut sein. Er muss sogar, um von anderen respektiert zu werden.

Wie aggressiv wir trotz christianisierter Zivilisierung sind, wird ein ewiges Streitthema bleiben. Ob es jedoch Zufall ist, dass auf das christliche Verbot von Kampfsportarten Hexenverbrennungen und Kreuzzüge folgten? Ist Frieden ohne Kriege denkbar? Eine Kooperation ohne Auseinandersetzung? Was wäre die Hölle, wenn deren Insassen nicht vom Himmel träumen könnten? Das gesamte Leben scheint aus einem Wechselspiel zwischen egoistischem und kooperativem Miteinander zu bestehen. Die Wissenschaft spiegelt diesen Kampf mit ihren Mitteln wieder: Der Evolutionsbiologe Richard Dawkins ruft das „Egoistische Gen“ aus, der Arzt und Psychiater Joachim Bauer spricht vom „Prinzip Menschlichkeit“. Was denn nun? Beides natürlich! Ohne Schwarz kein Weiß. Ohne Krieg kein Frieden. Schon begrifflich wüssten wir nicht, wovon wir sprechen sollten. Die Weltgesundheitsorganisation sagt: Gesundheit ist die Abwesenheit von Krankheit. Aha! Es muss beides geben, um dem jeweils anderen eine Existenzberechtigung zu verleihen: Provokation und Verständnis.

Mitarbeitergespräche lassen sich folgerichtig als Balanceakt zwischen Kampf und Kooperation darstellen. Ein kurzer Ausflug in deutsche Sprachbilder verdeutlicht, wieviel Kampf in Mitarbeitergesprächen steckt: Sie ringen um gemeinsame Ziele. Die gegenseitigen Erwartungen reiben sich aneinander. Die Vorstellungen von einem funktionierenden Team beißen sich. Bereits das Ansprechen dieser Sprachbilder als Provokation könnte ein Mitarbeitergespräch inhaltlich voran bringen.

Provokationen und Kämpfe entstehen aus dem Wollen der Gegner. Wer jedoch nichts mehr will, ist tot, selbst wenn seine Hülle noch durch die Gänge wandelt. Was uns gesamtgesellschaftlich fehlt, ist eine offene und faire Streitkultur ohne Tricks, Manipulationen und polternde Hasskommentare. Wir sollten viel öfter mit unseren Kindern streiten, mit unseren Partnern, Lehrern, Dozenten und Mitarbeitern, anstatt uns hinter hierarchischen Masken zu verstecken.

Wie soll Führung in Zukunft aussehen?

Sind Sie bereit für einen Paradigmenwechsel? Schauen wir uns zwei Versionen der Zukunft an. Das Wunderbare an der Zukunft ist, dass Sie jederzeit die Wahl haben. Sie müssen lediglich das Notwendige tun, um Ihre Vision von Führung zu erfüllen.

Vision 1

Heute Nachmittag steht das Jahresgespräch mit einem veränderungsresistenten Mitarbeiter an. Als Sie vor einigen Jahren zur Führungskraft aufstiegen, waren Sie noch voller Tatendrang. Sie gingen davon aus, dass jeder Mitarbeiter etwas gestalten will. Und wenn nicht, will er doch wenigstens seine Aufgaben korrekt erledigen und nach Möglichkeit keinen Stress mit seinem Chef oder seinen Kollegen. Mittlerweile wissen Sie, dass dem nicht so ist.

Sie wissen genau, wie es ablaufen wird, das kommende „Aber-Gespräch“: Der Mitarbeiter wird zögerlich zu Ihnen hereinkommen und sich leicht verunsichert setzen. Sie werden ihn fragen, wie das letzte Jahr so lief, er wird flüstern: „Passt schon.“ Sie werden ihn darauf ansprechen, dass sie letztes Jahr vereinbart hatten, dass er mehr Verantwortung übernimmt und eigenständig Entscheidungen trifft. Er wird erwidern, dass er sich alle größte Mühe gegeben hat, doch durch die Zusammenlegung der beiden Abteilungen gezwungen war, sich in viele neue Sachgebiete einzuarbeiten. Sie werden entgegnen, dass es sich hier doch nur um ein neues Sachgebiet handelt. Er wird darauf betonen, dass das zwar stimme, es sich aber dennoch um viele kleine Unter-Sachgebiete handelt, die so schnell nicht zu überblicken sind und er noch einige Zeit braucht, um sich hier durchzuarbeiten. Er wird mittlerweile immer nervöser und um ihm nicht zu sehr auf den Zahn zu fühlen – was ohnehin nichts bringen würde –, werden Sie ihm anbieten, dass Sie jederzeit für Fragen zur Verfügung stehen, wenn er Hilfe braucht (schließlich haben Sie in einem Führungsratgeber vor kurzem etwas über „Die Führungskraft als Coach“ gelesen). Ihr Mitarbeiter wird daraufhin spürbar aufatmen. Zusätzlich werden Sie ihn dafür loben, dass er sich so großartig in sein neues Gebiet einarbeitet, immerhin kam es noch zu kei-

WIE SOLL FÜHRUNG IN ZUKUNFT AUSSEHEN?

nen größeren Fehlern, worauf er weiter entspannt. Pro forma, dass wissen Sie beide, werden Sie im Prinzip dieselben Ziele vereinbaren wie im letzten Jahr. Sie werden ihn fragen, ob er sich das vorstellen kann, die Ziele in Angriff zu nehmen, sobald die Zusammenlegung der beiden Abteilungen endlich abgeschlossen ist. Er wird nicken. Sie werden ihn fragen, wie er sich eine Umsetzung der Ziele vorstellt. Er wird keine Antwort wissen, denn es ist ja noch nicht so weit. Sie werden ihm ein paar Meilensteine vorschlagen, die Sie sich vorab überlegt haben. Er wird abermals nicken. Sie geben sich die Hand und das war es. Am Ende wird er erleichtert sein, dass er so weiter machen kann wie bisher. Und Sie haben, sofern nichts Schlimmeres passiert, ein Jahr lang Ruhe, bis es nächstes Jahr wieder heißt: Willkommen im Aber-Land! Sollte Ihr Chef fragen, warum der Mitarbeiter hinter seinem Potenzial zurückbleibt, können Sie darauf beharren: Sie hätten ja Ziele vereinbart, aber er ist einfach veränderungsresistent. Ihr Chef wird sich anschließend mit Ihnen solidarisieren, da er solche Fälle ja auch zur Genüge kennt. Der Mitarbeiter ist einfach träge. Da kann man machen, was man will.

Anschließend wird es um das neueste Kamikaze-Projekt gehen. Ständig wird ein neuer Projektesel durchs Dorf getrieben. Die Hälfte davon klappt, die andere wird am besten schnell wieder vergessen. Dabei könnte man aus den Gescheiterten mehr lernen als aus den Funktionierenden. Sie versuchen halbherzig mit Ihrem Chef über ein mögliches Scheitern des Projekts zu sprechen. Irgendwie kommt Ihnen der Grund dafür bekannt vor. Hätten Sie ein wenig mehr Zeit, könnten Sie darüber nachdenken, woran es lag. Sie würden bestimmt drauf kommen. Nur leider haben Sie keine Zeit für solche Kinkerlitzchen. Es muss ja weitergehen. Ihr Chef sieht das genauso und winkt ab. In Gedanken ist er schon bei seinem nächsten Termin, der in zehn Minuten ansteht: Rapport beim Vorstand. So wird es Zeit für Sie zu gehen.

Er wird mit dem Satz enden: Die Veränderungsresistenten sind schlimm. Aber die anderen, die Querulanten, sind auch nicht besser. Kommen ständig mit neuen Ideen, die sich beim besten Willen nicht umsetzen lassen. In dem Moment wird Ihnen wieder einfallen, dass morgen bereits das nächste Mitarbeiterjahres(krampf)gespräch ansteht, mit einem dieser Querulanten.

Vision 2

Heute Nachmittag steht das Jahresgespräch mit einem veränderungsresistenten Mitarbeiter an. Als Sie vor einigen Jahren zur Führungskraft aufstiegen, wussten Sie noch nicht so recht, was auf sie zukommen wird. Doch dank der ein oder anderen Fortbildung, einiger Fachbücher und einem reichhaltigen Meinungs austausch unter

Kollegen, sitzen Sie recht sattelfest im Führungssessel. Manche Vorschläge aus den Seminaren und Büchern waren hilfreich, andere waren zu kompliziert, um sie in den Führungsalltag umzusetzen. Bei all dem Zeitdruck, den Sie haben, müssen Methoden einfach und am besten in einem Satz zusammenfassbar sein, so wie das Prinzip des Problemeigentums, das Sie in einem Seminar erlernt haben.

Der Trainer fragte damals: „Kommt ein Mitarbeiter mit einer Frage: Wer besitzt dann das Problem? Sie oder der Mitarbeiter?“ Die Hälfte der Teilnehmer meinte die Führungskraft, die andere Hälfte der Mitarbeiter. Sollte ein Problem nicht gelöst werden, hat die Führungskraft ein Problem. Das hat jedoch Zeit. Im Moment der Fragestellung hat der Mitarbeiter das Problem. Damit es dort auch bleibt, begannen Sie ihrerseits Fragen zu stellen, anstatt wie früher Lösungsvorschläge zu präsentieren. Dieses kleine Prinzip veränderte Ihr Leben. Es machte Sie ruhiger und präsenter. Sie begannen besser zuzuhören, Ihre Wahrnehmung zu schärfen und Mitarbeiter ernster zu nehmen. Das passt nicht jedem Mitarbeiter. Manche fühlen sich zu ernst genommen. Wollen sie doch ihre Probleme einfach loswerden. Nun werden sie sanft gezwungen, selbst zu denken.

Bei dem Gedanken daran werden Sie leicht schmunzeln. Sie sind auch nur ein Mensch. Und ein klein wenig werden Sie Ihre Mitarbeiter doch wohl ärgern dürfen, oder nicht?

Wie das kommende Gespräch ablaufen wird, wissen Sie nicht. Ein Kollege erzählte Ihnen vor ein paar Jahren vom Pareto-Prinzip: 20 Prozent Vorbereitung für einen 80 prozentigen Erfolg. Der Rest ist Improvisation. Wahrscheinlich wird sich Ihr veränderungsresistenter Mitarbeiter nicht festnageln lassen wollen. Er wird Ausflüchte benutzen. Letztes Jahr fand die Zusammenlegung zweier Abteilungen statt. Es fiel ihm schwer, sich auf die Neuerungen einzulassen. Natürlich werden Sie vollstes Verständnis für seine Situation haben. Und dennoch glauben Sie an seine Potenziale. Da geht noch was. Ein wenig verantwortungsbewusster kann er sicherlich noch werden. Sie werden mit dem Witz von der Schnecke beginnen, die unbedingt wissen wollte, wie schnell eine Schildkröte marschiert. Sie kroch auf den Panzer einer Schildkröte. Doch als diese loswandert, wird der Kopf der Schnecke vom Fahrtwind nach hinten gepresst. Daraufhin ruft sie aus: „Huuuuuuuuuu, das geht mir jetzt doch zu schnell!“ Da Ihr Mitarbeiter derartige Anekdoten von Ihnen gewohnt ist, wird er sich zwar wundern, aber auch ein wenig schmunzeln. Sie werden daraufhin gemeinsam reflektieren, was dieser Witz mit ihm zu tun hat. Erfahrungsgemäß wird wenig von ihm kommen, deshalb retten Sie ihn aus der Peinlichkeit: Manchmal geht alles so schnell, aber man kommt auch langsam ans Ziel, Hauptsache angeschnallt. Sie werden betonen, dass auch „langsame“ Menschen ihre speziellen Qualitäten haben, da sie oft besser beobachten und ihnen Fehler auffallen, die anderen entgehen. Daraufhin werden Sie

WIE SOLL FÜHRUNG IN ZUKUNFT AUSSEHEN?

gemeinsam überlegen, wo es nächstes Jahr hingehen soll. Der Mitarbeiter wird erneut flüchten wollen. Deshalb raunen Sie in Ihrer authentischsten Mafiosi-Stimme: „Ich mache Ihnen jetzt ein Angebot, das Sie nicht abschlagen können. Oder auch zwei. Oder drei.“ Sie werden ihn daraufhin emotional beim Wort nehmen. Sie werden ihn fragen, ob er sich vorstellen kann, das eine oder andere Angebot in Richtung Selbstverantwortung anzunehmen. Sie werden ihn fragen, wie es ihm damit gehen wird. Sollten Sie in seiner Körpersprache Widerstände erkennen, zum Beispiel abwehrende Hände oder einen verschlossenen Blick, werden Sie auch dies ansprechen und ihn erst entlassen, wenn Sie das intuitive Gefühl haben, dass er ehrlich mitzieht. All das ist anstrengend – für beide Seiten. Doch Sie sind der tiefen Überzeugung, dass es für beide Seiten erfolgreicher und ehrlicher ist, sich gegenseitig respektvoll auf die Füße zu treten. Im ersten Moment wird Ihr Mitarbeiter Sie verfluchen, weil Sie partout nicht locker lassen. Später wird er es Ihnen danken, weil Sie an ihn glaubten und er sich, wenn auch im Schneckentempo, weiterentwickeln konnte. Grinsend werden Sie ihn mit den Worten verabschieden: „Sie wissen ja, ich habe Sie im Blick. Und wenn Sie Hilfe brauchen ...“.

Auf dem Gang werden Sie anschließend Ihrem Chef begegnen. Er hat zwar wenig Zeit, wird Sie aber dennoch fragen, wie es Ihnen geht. Sie werden das Gefühl haben, dass er die wenigen Minuten, die er hat, vollkommen präsent ist. Das ermutigt Sie zu erzählen, dass das aktuelle Projekt, an dem Sie arbeiten, mit hoher Wahrscheinlichkeit scheitern wird. Erfreut wird er darüber nicht sein. Dennoch wird er erwidern: „Schreiben Sie Ihre Bedenken auf und kommen morgen damit zu mir. Aber wappnen Sie sich! So leicht werde ich das Projekt nicht aufgeben.“

Auf dem Weg in Ihr Büro werden Sie an das nächste Mitarbeiterjahresgespräch denken. Morgen steht Ihnen ein Querulant bevor. Schön, werden Sie sich denken, ein kleiner Adrenalinstoß zu früher Stunde wird mir helfen, zackig in den Tag zu kommen. Vielleicht brauche ich dann eine Tasse Kaffee weniger. Mal sehen, ob ich morgen etwas Neues über mich lerne. Mal sehen, wie ich ihn aus der Reserve locke. Vielleicht mit ein wenig provokantem Humor. Vielleicht braucht er aber auch ein paar klare Ansagen. In jedem Fall werden wir einen netten Schlagabtausch zusammen haben.

Theoretische Prämissen

Sollten Sie sich für Vision 1 entscheiden, rate ich Ihnen, dieses Buch schnellstens zurückzugeben oder zu verschenken. Sollte Vision 2 einen Reiz auf Sie ausüben, möchte ich drei Prämissen zur besseren Einordnung dieses Buches vorweg schicken:

1. Das Buch setzt ein *positives Menschenbild* voraus. Gehen Sie als Führungskraft davon aus, dass Ihre Mitarbeiter sich einer Aufgabe nicht verweigern, sondern im Zweifel eine Aufgabe nicht können oder nicht verstehen, finden Sie eine Menge innovativer Spielarten für Führung und Gesprächsführung vor. Ein positives Menschenbild bedeutet nicht, dass alles „gut“ wird, wenn wir „gut“ miteinander umgehen. Es geht davon aus, dass ein Mitarbeiter, der anders agiert als erwartet, gute Gründe dafür hat. Vielleicht fehlen ihm Informationen. Oder er sieht Lösungen, die Sie nicht sehen. Dass er Gründe hat, kann auch mit Ihnen zu tun haben. Immerhin kreuzen sich Ihre Wege. Vielleicht hatte er Einwände, die Sie nicht hören wollten. Vielleicht hätten Sie mit diesen Einwänden offener umgehen, sie einbinden können. In den seltensten Fällen wird er aus böser Absicht handeln, was nicht heißt, dass es keine Ausnahmen gäbe.

Sollten Sie ein anderes Menschenbild verfolgen, werden Ihnen die vorgestellten Methoden zu soft sein. Bei Mitarbeitern, die eine böse Absicht verfolgen, erscheint es fahrlässig, mit Geschichten Werte zu vermitteln, Humor zur Teambindung einzusetzen oder mit spielerischen Elementen die Motivation zu fördern. Wollen Sie dennoch weiterlesen, prüfen Sie kritisch, wo für Sie die Grenzen der Methoden liegen. Es könnte sich dennoch lohnen. Und prüfen Sie, ob die Umsetzung der Methoden in Ihrer Organisation möglich ist. Nichts ist so frustrierend wie eine funktionierende Methode, die kontextuell nicht erlaubt ist.

Gleichzeitig stellt sich die Frage, ob bei der Prämisse „böser“ Mitarbeiter hierarchische Anweisungen von oben die Lösung bringen. Besserwisser-Mitarbeiter machen ohnehin, was sie wollen, mit Handbremse oder gerade so, nach Vorschrift, mehr jedoch nicht. Ein mühsames Geschäft, bei dem Sie – so oder so – wenig zu verlieren haben, wenn Sie ein paar neue Methoden ausprobieren.

2. Der vorgestellte Werkzeugkasten erfordert *Mut*, weil er mit bekannten Vorgehensweisen bricht. Das Buch spricht den ‚agent provokateur‘ in Ihnen an. Dabei geht es jedoch in keiner Hinsicht um Gewalt oder pure Durchsetzung gegen fremde Interessen. Vielmehr geht es um den Mut, weniger an Konventionen zu denken, sondern unerschrocken strittige Punkte anzusprechen, um Prozesse in Fluss zu bringen. „Pfeilgrad“, wie meine Frau zu sagen pflegt. Es erfordert Mut, mit Metaphern bildhafte Vergleiche zu ziehen, mit Humor eine kritische Situation zu entspannen, den Mitarbeiter in eine bindende Verantwortung zu nehmen, auf die eigene Intuition zu horchen und damit zu arbeiten. Humor, Geschichten, Metaphern und Intuitionsfeedback sind keine Schubladenmethoden, die sich wie Feedbackregeln auswendig lernen lassen. Sie erfordern:



Michael Hübler

ist Mediator, Berater, Moderator und Coach für Führungskräfte und Personalentwickler.

Als Konfliktmanagement- und Verhandlungstrainer zeigt er, wie wertvoll der Schritt von einer „Heilen-Welt-Philosophie“ zu einer transparenten, agil-mutigen Führung ist.