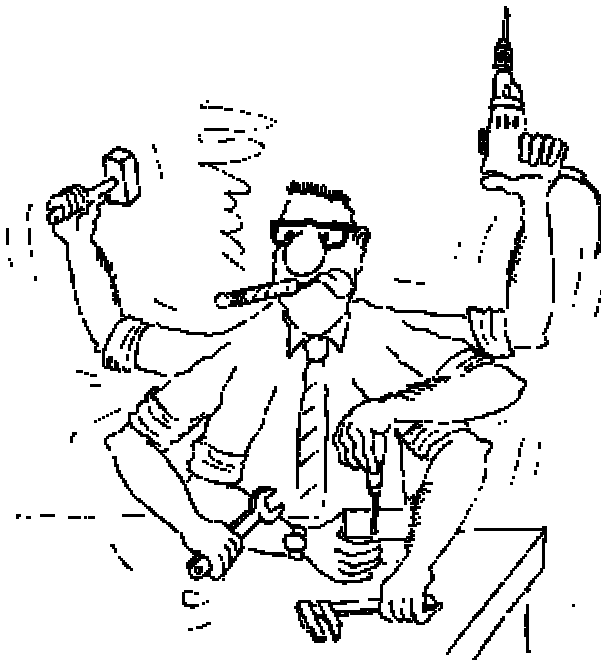


# Ja, aber...

## Warum Mitarbeiter nicht das tun was Sie sagen und wie Sie das ändern.

Meist tun Mitarbeiter nicht das, was Sie Ihnen sagen. Und wenn, dann nicht ohne lästigen Widerspruch. Nehmen wir eine typische Situation: Sie machen einen Vorschlag. "Wir sollten mehr fürs Firmenkundengeschäft tun. Ich denke, daß wir im nächsten halben Jahr fünf Prozent mehr Umsatz rausholen können." "Ja, schon, aber bei der derzeitigen Konjunktur halten sich die Firmen mächtig zurück." "Dann müssen wir uns eben was einfallen lassen." "Ja, aber dafür braucht man Zeit. Und ich komme schon jetzt nicht nach." "Dann müssen Sie sich eben etwas umorganisieren." "Das will ich ja gerne, aber die neue EDV frißt mehr Zeit, als sie einspart. Da wollte ich sowieso schon lange mal mit Ihnen drüber reden."

### Er hat immer was zu meckern



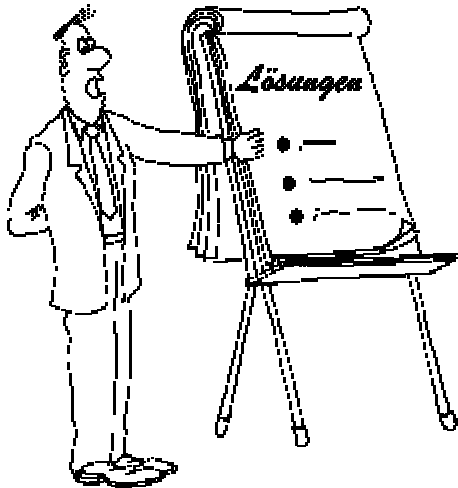
Egal, was Sie auch vorschlagen, der Mitarbeiter hat immer ein Ja-Aber parat. Irgendwann wird es Ihnen zu dumm, Sie setzen einige Stunden dran, machen die Arbeit Ihres Mitarbeiters (und zahlen ihm trotzdem sein volles Gehalt weiter), überlegen sich eine Vorgehensweise zur Durchführung Ihres Vorschlags, wälzen Adressen, formulieren ein Angebot und knallen das ganze dem Mitarbeiter auf den Tisch: "So, und das machen Sie jetzt. Basta." Worauf der Mitarbeiter die Aufgabe voll Widerwillen schlecht erledigt, denn er will Ihnen ja beweisen, daß es so nicht geht. "Das habe ich schon vorher gesagt: Bei der miesen Konjunktur ..."

### Die Holzhammer-Methode

Die meisten Führungskräfte halten diesen Zustand für normal. Sie halten es für normal, daß der Mitarbeiter sich gegen alles wehrt, was von oben kommt und daß der Chef seine Vorschläge "mit Gewalt" durchsetzen muß. Das ist aber nicht normal. Man sieht das an jenen Führungskräften, die "gewaltlos" führen. Es gibt zwei Arten gewaltloser Führung. Die Holzhammer-Methode: "Ja, schon, aber bei der derzeitigen Konjunktur halten sich die Firmen mächtig zurück." "Okay, Sie brauchen keine Ideen auszuarbeiten, wie Sie auf die fünf Prozent kommen."

Aber dann sind Sie hier nur ein Sachbearbeiter und wir gehen jetzt zur Sekretärin und machen eine Änderungskündigung. Das Gehalt, das ich dabei einspare, gebe ich einem Mitarbeiter, der zumindest versucht, fünf Prozent mehr zu machen und nicht gleich von vorne herein die Flinte ins Korn wirft."

### Die diplomatische Methode



"Ja, schon, aber bei der derzeitigen Konjunktur halten sich die Firmen mächtig zurück." "Ist mir auch klar Aber Sie haben schon ganz andere Dinger geschaukelt. Ihnen fallen auch hierzu ganz bestimmt einige gute Lösungsvorschläge ein. Überlegen Sie einfach mal und zeigen Sie mir dann, was Sie ausgekocht haben."

Was fällt an beiden Methoden auf? Richtig, nicht der Chef macht die Arbeit, sondern der Mitarbeiter. Beide Methoden bringen die Verantwortung dahin, wo sie hingehört: zum Mitarbeiter.

### Bereits Kinder spielen Ja-Aber

Der fiese Trick am Ja-Aber-Spiel ist, daß der Mitarbeiter die Aufgabe gut und gerne selbst übernehmen könnte. Aber er möchte das nicht. Und er weiß auch, wie er sich darum drücken kann. Denn bereits mit vier Jahren hat er seine Lektion gelernt: "Mäxchen, trag mal den Müll runter." "Och, der ist aber soo schwer." "Ach was, das ist doch nur der Papierkorb." "Aber der fällt mir immer um und dann schimpfst du wieder." "Dann paß eben auf." "Aber die Treppe ist doch so steil." "Ach du liebe Güte! Dann laß es eben, dann mach ich das selber." 1:0 für Mäxchen. Mäxchen hat gelernt: Wenn du eine unliebsame Aufgabe nicht übernehmen und Verantwortung kalt rückdelegieren willst, dann spiel Ja-Aber.

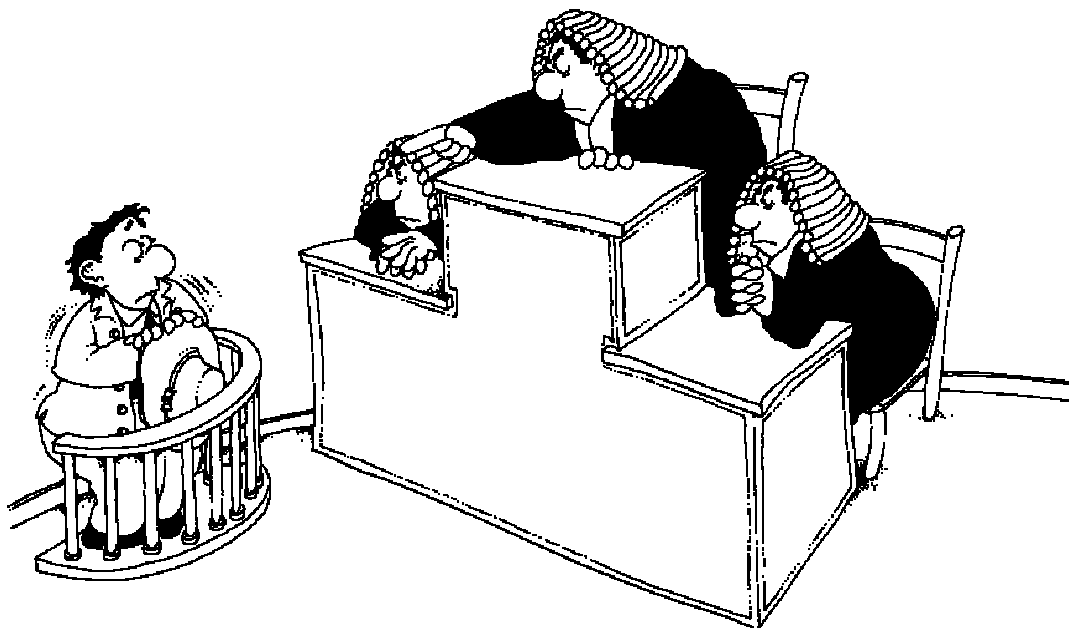
### Was Mäxchen gelernt hat, entlernt Max nur schwer

Auch Papa hat bei Mäxchens Ja-Aber-Match etwas gelernt: Entweder es geht nur mit Druck oder man macht es lieber gleich selber. Deshalb fällt Papa als Führungskraft auch ständig auf das Ja-Aber-Spiel herein. Dabei ist der Ausstieg aus dem Spiel gar nicht schwer; 1) Klar erkennen: Der Mitarbeiter spielt mit mir! Nicht jedes Ja-Aber ist ein kalter Rückdelegationsversuch. Aber beim dritten Ja-Aber können Sie darauf wetten. Und spätestens wenn Sie sich fragen "Druck oder selber machen?" ist es ganz sicher eine Ja-Aber-Attacke. 2) Sofort aussteigen! Entweder diplomatisch oder per Holzhammer. Aber auf jeden Fall: Die Verantwortung für die Aufgabe unbedingt und konsequent beim Mitarbeiter belassen.

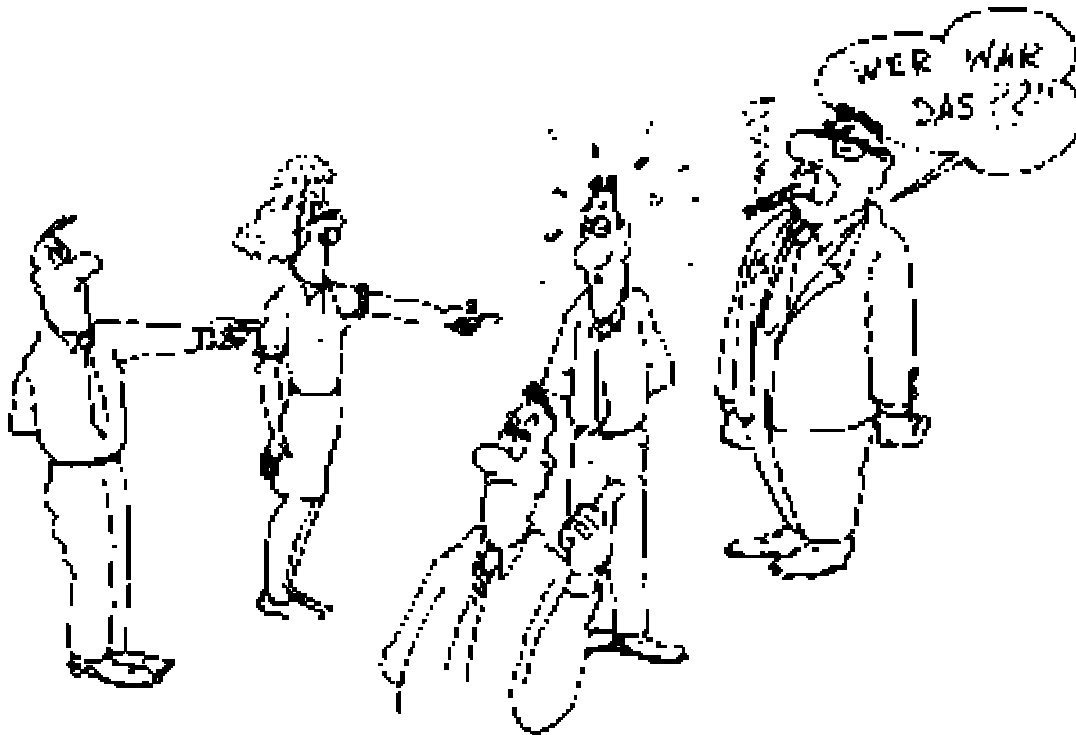
### Eskalation

Ein geübter Ja-Aber-Spieler wird auf Ihren Ausstieg mit Eskalation reagieren: "Wie soll ich das denn schaffen? Hier bekommt man ja auch keine Unterstützung." Merken Sie was? Wieder versucht er, die Verantwortung Ihnen an den Hals zu delegieren. Lassen Sie sich nicht drauf ein: "Überlegen Sie sich Maßnahmen und welche Unterstützung Sie brauchen. Dann reden wir darüber." Bleiben Sie ganz einfach konsequent. Ich weiß, das fällt schwer, wenn man unter Helfer-Zwang steht. Denn mit jeder Aufgabe, die man seinen Mitarbeitern abnimmt, wächst die eigene Unersetzlichkeit. Wägen Sie ab; Möchte ich unersetzlich sein oder möchte ich mir viel Zeit und Ärger sparen, endlich meine eigenen Aufgaben erledigen anstatt ständig Sachbearbeiter meiner Mitarbeiter zu sein und möchte ich nicht endlich Mitarbeiter, die eigenständig und selbstverantwortlich Aufgaben anpacken und Probleme lösen? Die Wahl liegt bei Ihnen. Sie fällt nicht leicht. Aber nur Sie können sie treffen.

### Das Gerichtssaal-Spiel



Wenn Sie clever aus dem Ja-Aber-Spiel aussteigen, wird der Mitarbeiter die Aufgabe schließlich übernehmen. Dann läuft bei der Umsetzung der Aufgabe etwas schief. Zeit für ein neues Spiel: "Warum ging das schief?" "Das Back-Office hat's verpennt." "Moment mal. Wir haben die Mitteilung erst Freitag bekommen." "Ach was, wir haben doch bereits Montag darüber gesprochen." "Nein, das war doch völlig unverbindlich ..." Und so weiter. Der Chef sitzt mittenmang dabei und mischt kräftig mit: "Wie war das genau?"



Er verhört die Angeklagten und hört sich die Schuldzuweisungen an. Deshalb heißt das Spiel Gerichtssaal-Spiel.

### **Schuldige, statt Lösungen**

Auch diesen lästigen Zustand halten viele Führungskräfte für normal. Ist er nicht. Er ist lästig. Er verursacht stundenlange sinnlose Diskussionen reiner Schuldvorwürfe, die nichts zur Lösung beitragen, weshalb der Fehler beim nächsten Mal prompt wieder passiert. In vielen Unternehmen hat sich das Spiel bereits vorverlagert.

### **Das vorbeugende Gerichtssaal-Spiel**

Noch während die Aufgabe läuft, legt man sich bereits Ausreden und Entschuldigungen zurecht, falls es später zur Anklage kommt. Man sichert sich ab und sammelt Beweise für die eigene Unschuld und die Schuld "der anderen". In vielen Firmen wird dies mit der eigentlichen Arbeit verwechselt. In Amerika hat das einen Namen: cover your as - Weichteile bedecken, statt Kundennutzen schaffen. Viele Mitarbeiter sind schon zufrieden mit ihrer Arbeit, wenn sie ihren Hintern im Trockenen haben, während der Kunde im Regen steht.

### **Schon Kinder klagen an**

Auch dieses schöne, umsatzfressende Spiel haben wir in früher Kindheit gelernt: "Papi, ich will den Fußball, ich hab ihn zuerst gesehen." "Nein, ich hab ihn zuerst gesehen." "Wer hat ihn denn nun zuerst gesehen?" "Ich!" "Nein! Ich!" Den Rest kennen Sie. Wir fallen immer wieder drauf rein. Wir spielen mit und suchen Schuldige. Anstatt ganz einfach zu sagen: "Hört mal her. Ihr einigt euch jetzt darauf, wer den Ball zuerst und wer ihn



danach bekommt, sonst kassiere ich den Ball. Alles klar?" So schnell können Sie gar nicht gucken, wie die Rangen eine Lösung präsentieren.

### **Ausstieg aus der Richterrobe**

Lehnen Sie ganz einfach die Richterrobe konsequent ab. Belassen Sie die Verantwortung für die Lösung bei den streitenden Parteien. Die kennen im übrigen immer eine bessere Lösung als sie dem besten Richter einfallen könnte, denn sie kennen die Problemursachen besser als jeder Außenstehende. Also: "Das Back-Office hat's verpennt." "Wir haben die Mitteilung erst Freitag bekommen." "Bitte finden Sie gemeinsam heraus, woran's lag und arbeiten Sie Lösungen aus, damit's das nächste Mal klappt. Dann präsentieren Sie mir Ihre Lösungsvorschläge,"

### **Beachtung bringt Verstärkung**

Sie werden sich wundern, wie schnell die Mitarbeiter vom Spiel runterkommen. Sobald der Richter die Robe ablegt, werden die Leute vernünftig. Beim Gerichtssaal-Spiel geht es nämlich nur um eines: Anerkennung vom Chef. Und wenn der Chef beim Spiel Schuldige sucht, versucht natürlich jeder, Schuldige zu liefern - denn das wird anerkannt. Sobald der Chef Lösungen sucht, versuchen die Mitarbeiter ihre Anerkennung über Lösungsvorschläge zu erreichen. Gemacht wird, was beachtet wird.

### **Ausstieg aus dem Gerichtssaal-Spiel**

Falls Sie Ihre Arbeitszufriedenheit als Führungskraft nicht über den Prestigezuwachs einer Richterrobe erzielen müssen, können Sie problemlos aus dem Gerichtssaal-Spiel aussteigen: 1) Rasch erkennen, daß ein Spiel läuft. Zum Beispiel an so auffälligen Floskeln wie: Schuld hat... Dafür können wir nichts! ... Das hat aber X zu verantworten. 2) Sofort Ausstieg einleiten: Verantwortung für Lösung bei Streitenden lassen. Das fällt am Anfang nicht leicht. Doch nach 3 bis 4 Versuchen beherrschen Sie's, nach 5 bis 7 läuft's automatisch und danach macht's Spaß, weil Ihre Mitarbeiter 50 Prozent mehr Leistung zeigen und endlich mitdenken.

### **Welche Mitarbeiter wollen Sie?**

Sie können sich aussuchen, welche Mitarbeiter Sie wollen: Problem-Mitarbeiter, die ständig Schuldige präsentieren, oder Lösungs-Mitarbeiter, die ständig Verbesserungsvorschläge einbringen. Das, was Sie selbst beachten und vorleben, verstärken Sie. Denn Führung funktioniert nicht anders wie der Markt: Die Nachfrage steuert das Angebot. Wenn Sie Gerichtssaal-Spiele, Schuldzuweisungen und Problemtraden nachfragen, weil Sie versehentlich die Richterrobe abzulegen vergessen haben, werden Sie Problemmitarbeiter bekommen. Wenn Sie Lösungen und Mitdenken nachfragen, weil Sie konsequent bei jedem Gerichtssaal-Spiel-Versuch die Robe ablegen, werden Sie lösungsorientierte Mitarbeiter bekommen.

Matthias Wölkner