

# Mitarbeiter aktivieren

Machen Mitarbeiter, was sie wollen? Oder was Sie wollen?

Haben Sie heute schon mit Mitarbeitern geredet? Das kann frustrierend sein, nicht wahr? Die meisten Mitarbeiter sind zwar ganz nett – wenn man nichts von ihnen will. Aber wenn man mit ihnen über Ziele, verstärkte Anstrengungen, neue Wege, Verbesserungen der Kundenansprache oder ähnlich Nötiges reden will, verlaufen die Gespräche meist nach dem Trotzkopf-Muster „Wieso das denn? Muss das sein? Nicht auch das noch!“ oder nach dem Muster „Jaja, mach ich schon“ und dann wird's eben nicht oder nur halbherzig erledigt.

## Man hat, was man verdient

„Es ist eben schwer, gute Mitarbeiter zu bekommen“ meinen viele Führungskräfte leicht resigniert. Vergessen wir da nicht etwas? Gehört es nicht zur Führungsaufgabe, aus durchschnittlichen Mitarbeitern gute, wenn nicht herausragende Mitarbeiter zu machen? Ist das überhaupt möglich? Ja. Das ist keine Manipulation, das ist Personalentwicklung. Ist das schwierig? Nein. Es beginnt, womit jede Interaktion beginnt: Hören und Reden. Betrachten wir ein klassisches Beispiel.

## Klassisches Beispiel persönliche Arbeitsorganisation

Einige Mitarbeiter schaffen es einfach nicht, Ablage, Vorgänge und Buchungen ordentlich, sauber und korrekt zu erledigen. Immer fehlt irgend etwas. Dadurch entstehen unnötige Rückfragen, Stornos, Reklamationen und Zeitverlust. Immer wieder redet die Führungskraft dem Mitarbeiter ins Gewissen: „Machen Sie das doch so und so. Das ist doch die beste Möglichkeit, etwas Ordnung rein zu bringen.“ Macht's der Mitarbeiter? Nein, er sagt: „Das ist doch kein Problem, das ist Alltagsgeschäft. Bis jetzt hat es doch auch so geklappt.“ Was sagt der/die Vorgesetzte darauf? „Reden Sie keinen Unsinn. Sehen Sie zu, dass das Problem gelöst wird.“ Wird es das? Nein oder nur halbherzig. Warum? Weil der Mitarbeiter schlampig ist? Nein, weil die Führungskraft das Problem falsch anpackt.

## Parallelität Erziehung und Kundenberatung

Es gibt Eltern, die etwas hundertmal sagen müssen, damit es der Sprössling erledigt; wenn überhaupt. Dann gibt es Eltern, denen gehorchen die Kinder aufs Wort. Haben diese Eltern andere Kinder? Nein, sie gebrauchen andere Worte. Nicht jede Kommunikation ist gleich, auch wenn sie den gleichen Inhalt hat. Was macht der Chef aus unserem Beispiel falsch? Er ist nicht beim Mitarbeiter. Das passiert ihm nicht mit seinen Kunden. Kommt einer herein und sagt: „Ich überlege mir, ob Produkt X /Dienstleistung Y...“, dann sagt der Chef nicht: „Klar, unterschreiben Sie hier.“ Warum nicht? Weil der Kunde noch nicht so weit ist. Aber dem Mitarbeiter verschreibt er sofort eine Lösung, obwohl er gar nicht geprüft hat, ob der Mitarbeiter so weit ist. Wenn wir sie nicht dort abholen, wo sie gerade stehen, reden wir an den Menschen vorbei.

## Wo steht der Mitarbeiter?

In welcher „Beratungsphase“ befindet sich unser beispielhafter Mitarbeiter? Er ist in der existenziellen Phase (s. Grafik <http://www.woelkner.de/download/reminder.pdf>). Er bestreitet die Existenz des Problems: „Das ist doch kein Problem, ...“ Und ausgerechnet so einem Mitarbeiter rät der Chef „Lösen Sie das Problem so und so.“ Welches Problem? Der Mitarbeiter hat keines. Einem Mitarbeiter, der kein Problem sieht, kann man nicht mit Lösungen kommen. Na, so eine Unverschämtheit! Was bildet sich der Mitarbeiter überhaupt ein? Ärgern ändert nichts. Denken Sie konstruktiv: Wie schaffen Sie es, dass der Mitarbeiter das Problem sieht?

### **Existenz vor Relevanz**

Bevor Sie über Lösungen reden, müssen Sie dem Mitarbeiter das Problem sichtbar machen. Indem Sie Beispiele für das Auftreten des Problems aufzählen, Belege anfügen, eben zeigen, dass das Problem tatsächlich existiert: „Bei der Buchung Meier fehlen einige Buchungsdaten, der Vorgang Müller ist nicht abgelegt, die ...“ Was sagt der Mitarbeiter darauf? „Ja, schon, aber das passiert doch einmal die Woche! Das kann doch schon mal vorkommen.“ Ärgerlich, nicht? Nein, erfreulich. Denn Sie haben einen ersten Erfolg erzielt. Sie haben die erste „Beratungsphase“ hinter sich gebracht und den Mitarbeiter in die zweite Phase gehievt. Eben noch leugnete er die bare Existenz des Problems, jetzt akzeptiert er es. Er verdrängt nur noch die Relevanz, die Wichtigkeit des Problems. Wie schaffen Sie es, dass der Mitarbeiter Ihre Einschätzung der Relevanz teilt?

### **Relevanz vor Lösbarkeit**

Wenn jemand ein echtes Problem für eine Bagatelle hält, dann nur, weil er sich nicht dessen Folgen bewusst ist. Zeigen Sie die Konsequenzen auf. Die Konsequenzen für das Geschäft und für den Mitarbeiter. Lösen Sie Betroffenheit aus, aber tun Sie das beziehungsfreundlich: „Sie sind einer meiner besten Mitarbeiter. Aber was nützt mir das, wenn wegen Ihnen der Rest der Truppe tagelang Dinge glatt bügelt, die sie von der eigentlichen Arbeit abhalten? Was Sie vorne an Umsatz reinholen, machen Sie hinten an Kosten kaputt. Wie lange, glauben Sie, können wir uns das noch leisten?“ Das ist freundlich aber deutlich. Wie reagiert der Mitarbeiter? Er sagt: „Ja, schon, aber wie soll ich denn das schaffen? Außerdem, Ärger mit den Lieferanten hat es doch immer schon gegeben. Das können wir doch nie ganz abstellen.“ Ärgern Sie sich nicht, gratulieren Sie sich. Sie haben den Mitarbeiter auf die nächste Stufe geholt.

### **Lösbarkeit vor Lösungsfähigkeit**

Der Mitarbeiter hat nun die Relevanz des Problems akzeptiert. Was er bestreitet, ist dessen Lösbarkeit. In dieser Phase befinden sich viele Mitarbeiter bei vielen Problemen. Zum Beispiel auch beim Umsatzproblem: „Wir brauchen mehr Umsatz!“ „In diesen Zeiten? Gerade stand in der FAZ, dass die Leute weniger ausgeben werden. Die Konjunktur! Das Internet! Der Wettbewerb! Wir können einfach nicht mehr Umsatz machen.“

Wie bewältigt der unerfahrene Vorgesetzte diese Gesprächsphase? Er gibt Kontra: „Redet hier nicht rum. Kommt in die Gänge! Es interessiert mich nicht, was in der FAZ steht. Wir brauchen mehr Umsatz!“

Ist das überzeugend? Wohl kaum. Man überzeugt Menschen nicht, indem man ihnen widerspricht. Damit kann man sie höchstens überreden. Und wie motivierend das ist, wissen wir. Wenn Sie möchten, dass Ihre Mitarbeiter die Lösbarkeit eines Problems akzeptieren, müssen Sie das glaubhaft und überzeugend darlegen. Zeigen Sie es ihnen, am Beispiel, am Vorbild, an den Methoden, Instrumenten, Lösungswegen. Logisch, das erfordert etwas mehr Führungsarbeit und Intelligenz als Kontra geben. Aber gerade das macht eine gute Führungskraft aus.

### **Eigene Fähigkeiten einblenden**

Erst in dieser Phase dürfen Sie nun Lösungen vorschlagen. Für unser Ausgangsbeispiel zum Beispiel: „Machen Sie es doch so und so. So macht es die Kollegin zwei Tische weiter. Das funktioniert ganz ordentlich und macht wenig Aufwand.“ Was sagt der Mitarbeiter darauf? „Ja, schon, aber die Kollegin macht doch viel weniger Umsatz als ich. Die kann sich doch in aller Ruhe dem Papierkram widmen. Ich nicht.“ Ärgern Sie sich nicht. Der Mitarbeiter könnte jetzt genau so gut sagen: „Die Kollegin hat einen anderen Bürostuhl, eine andere Augenfarbe und ihr Haarfön hat eine andere Drehzahl.“ Völlig irrelevante Argumente, die nichts zu sagen haben, außer: „Bei mir funktioniert diese Lösung nicht, denn mein Problem ist zwar ähnlich, aber ganz anders.“ Bitte fallen Sie nicht auf diese entnervenden Argumente herein: „Was hat denn der Bürostuhl damit zu tun? Sind Sie übergeschnappt?“ Nein, Sie können den Ärger vergessen, denn Sie haben den Mitarbeiter weiter gebracht: Er bestreitet nicht länger, dass das Problem überhaupt lösbar ist, er bestreitet jetzt nur noch, dass er es lösen kann. Zeigen Sie ihm, dass er es kann.

**Einfach wieder einblenden**

Ist es Ihnen aufgefallen? Im Grunde geht es immer nur um dasselbe: Der Mitarbeiter blendet Teile der Realität aus. Zunächst blendet er die Existenz des Problems aus, dann seine Relevanz, darauf seine Lösbarkeit und schließlich seine eigene Lösungsfähigkeit. Damit ist die Motivation von Mitarbeitern ganz einfach. Erkennen Sie, was der Gesprächspartner ausblendet, und dann: Einfach wieder einblenden. Wie blenden Sie die eigene Lösungsfähigkeit des Mitarbeiters wieder ein?

**Eigenkompetenz einblenden**

Vorsicht! Glauben Sie bloß nie, dass der Mitarbeiter Sie mit seiner nervenden Ausblenderei manipulieren will. Er will Ihnen nicht weismachen, dass er das Problem nicht lösen kann. Er glaubt das tatsächlich! Er glaubt wirklich, ehrlich und aufrichtig, dass die Kollegin nur deshalb so ordentlich ist, weil sie weniger Umsatz macht als er. Und wenn er erfährt, dass das nicht stimmt, findet er einen anderen Grund, der ihm und nur ihm völlig plausibel erscheint. Also bestrafen Sie ihn nicht für vermeintliche Ignoranz. Holen Sie ihn aus der Sackgasse heraus, in der er selbst nicht glücklich ist. Dafür gibt es mehrere Möglichkeiten, je nach Ihrer Führungserfahrung und nach Mitarbeiter. Sie können es provokant machen: „Wie bitte? Sie sind einer meiner Spitzenverkäufer und schaffen das nicht? Sie verkaufen zwar super, aber das können Sie mir nicht verkaufen.“ Sie können an die Erfolge der Vergangenheit erinnern: „Damals bei Einführung der neuen Software haben Sie das auch gesagt. Dann haben Sie sich reingekniet und jetzt beherrschen Sie das aus dem Effeff.“ Sie können auch das Phasenschema selbst transparent machen: „Sehen Sie, wir haben jetzt herausgefunden, dass das tatsächlich ein Problem ist, dass es ein gravierendes ist, dass man es lösen kann. Jetzt müssen wir nur noch eine Lösung finden, die Ihnen voll und ganz entspricht, hinter der Sie stehen können. Probieren Sie's doch einfach mal. Wenn Sie die freie Wahl haben: Wie möchten Sie es anpacken?“

**Verantwortung beim Mitarbeiter lassen**

Vorsicht! Wann immer Sie eine Lösung anregen: Verkneifen Sie sich Vorschläge! Sie wissen doch inzwischen, was passiert, wenn Sie sagen: „Machen Sie das so und so!“ Der Mitarbeiter kommt entweder sofort mit „Ja, aber das geht aus diesem Grund doch nicht!“ und/oder er probiert's so aus, dass es schiefgeht und kommt danach zu Ihnen: „Sehen Sie, sagte ich Ihnen doch gleich, dass das nicht geht!“ Schimpfen Sie nicht, das müssen Sie einfach kommen sehen. Das ist Führungskompetenz (heuer schon aufgefrischt?). Deshalb: Lassen Sie die Verantwortung für Lösungen immer beim Mitarbeiter. Seine eigenen Vorschläge sabotiert kein Mensch. Sie müssen ja nicht mit jedem Vorschlag einverstanden sein. Sie können so lange verhandeln, bis der Mitarbeiter einen Vorschlag macht, der Ihnen passt. Dann ist es immer noch der Vorschlag des Mitarbeiters.

**Was tun, wenn der Mitarbeiter springt?**

Mitarbeiter können in den Phasen zurückspringen, wie Kunden auch. Man redet schon über den Abschluss, da will der Kunde noch etwas zur Argumentation wissen.

Macht nichts, steigen Sie einfach auf dem vom Mitarbeiter angebotenen Level ein: „Das hatten wir doch vorher schon. Wir waren uns doch eben einig, dass das Problem eine beträchtliche Relevanz hat. Spielen Sie es jetzt doch bitte nicht wieder herunter.“ Das klingt alles recht einleuchtend und einfach, nicht wahr? Wie eine gute Tennisvorhand. Aber wie jede gute Tennisvorhand ist auch die korrekte Mitarbeiterführung eine Trainingssache. Zwei Tipps dazu: Sie werden schneller besser, wenn Sie sich ein wenig coachen lassen (rufen Sie doch mal an: 07031/ 2 330 63) und/oder wenn Sie die Grafik zu diesem Beitrag beim nächsten Gespräch mit einem Mitarbeiter für Sie sichtbar auf den Tisch legen. Damit läuft's leichter. <http://www.woelkner.de/download/reminder.pdf>

-----  
Und wie läuft das bei Ihnen. Ganz anders? Was haben Sie für Erfahrungen gemacht?  
Oder haben Sie eine lustige Story? Schreiben Sie mir: <mailto:feedback@woelkner.de>