



Meckernde Mitarbeiter!

Ohne Mitarbeiter geht es nicht, das wissen wir alle. Aber wie sich die manchmal aufführen! Mindestens einmal die Woche klagt mir eine Führungskraft: „Als ob ich nicht schon genug Sachprobleme am Hals hätte, führen sich mal wieder einige wie die Mimosen auf!“

Wie die Mimosen

Jeder Chef wünscht sie sich zwar, doch die meisten Mitarbeiter sind nun mal nicht pflegeleicht. Ständig stresst mindestens einer, einem anderen passt was nicht, die dritte zieht schon seit Tagen eine Schnute und ständig hat man als Chef das Gefühl, dass man heute schon wieder mindestens einem unabsichtlich auf die Füße getreten ist. Was für ein Affenzirkus! Das kennen Sie auch?

Der Führungskonflikt

Wer kennt das nicht? In so einer Situation tritt ein archetypischer Führungskonflikt auf: „Ich habe eigentlich genug Sachprobleme am Hals und dafür nun wirklich keine Zeit. Andererseits kann ich es mir nicht leisten, dass ein Mitarbeiter eingeschnappt ist und Stimmung, Motivation, Engagement und Produktivität nach unten zieht!“ Was machen Sie in dieser Situation?

Holzweg 1: Ignorieren

Viele Führungskräfte stellen die Störung erst einmal hintan: „Darum kann ich mich jetzt nicht auch noch kümmern!“ Logisch, wer hat schon so viel Zeit? Was ist Ihre Erfahrung mit dieser Lösung? Die meisten Coachees aus der Führung sagen mir: „Bequeme Lösung. Funktioniert nur leider nicht. Die Sache legt sich nur ganz selten von alleine.“ Im Gegenteil. Je länger man das liegen lässt, desto stärker kocht „die Sache“ hoch und bricht dann irgendwann an völlig anderer Stelle mit Macht aus. Das ist zwar paradox, aber ein ehernes Gesetz des Konfliktmanagements: Konflikte brechen nicht dort aus, wo sie entstehen, sondern meist an ganz anderen Stellen. An Stellen, wo Sie als Vorgesetzter dann denken: „Was ist denn jetzt los? Wie kommt er/sie denn darauf? Warum regt sie/er sich so auf?“ Der Konflikt ist quasi übersprungen und nun viel schwerer lösbar als wenn man ihn an der Stelle gepackt hätte, an der er entstanden ist.

Holzweg 2: Bemuttern

Vor diesem Überspringen von Konflikten und dem schlechten Arbeitsklima haben etliche Führungskräfte so viel Bammel, dass sie ins andere Extrem gehen: Sie bemuttern ihre Mitarbeiter nach allen Regeln der Kunst. „Na, wie geht's uns denn heute? Alles im grünen Bereich? Und wie steht es zuhause?“ Wie schön, so einen Chef zu haben? Nein, ganz im Gegenteil. Denn immer wieder kommen solche Patriarchen/Matriarchen zu mir ins Coaching, um sich bitterlich zu beklagen: „Jetzt kümmerge ich mich so fürsorglich um meine Mitarbeiter und die Stimmung ist trotzdem mies!“ Warum? Weil auch diese Holzweg-Lösung eine paradoxe Wirkung hat: Sie erzielt genau das Gegenteil vom erhofften Effekt. Sie verbessert das Klima nicht, sondern verschlechtert es, weil der Mitarbeiter auf die umsorgenden Fragen des Vorgesetzten keine ehrlichen Antworten gibt, sondern Konversation macht:

„Jaja, alles bestens, alles in Ordnung.“ Schlimmer noch. Der Mitarbeiter lernt dabei: „Wenn ich eine Schnute ziehe, dann kümmert sich der Chef um mich!“ Doch damit ist das Problem ja nicht aus der Welt, das ihn die Schnute ziehen lässt! Probleme löst man eben nicht mit Small Talk.

Holzweg 3: Aufmuntern

„Nun ziehen Sie nicht so ein Gesicht! Wir packen das schon! Die Zeiten sind schwer, aber da müssen wir alle durch!“ Kennen Sie das? Klar, das ist blanker Unfug. Aber passiert uns das nicht allen hin und wieder? Warum? Weil das ein Reflex ist, der sogenannte Tröstreflex: Ein Mitarbeiter ist niedergeschlagen? Aufmuntern! Warum? Weil man sich danach doch gleich besser fühlt. Wie fühlt sich dagegen der Mitarbeiter danach? Das sagt er seinen KollegInnen: „Was redet der Chef für krauses Zeug? Mir geht's nicht gut und der verbreitet solche abgegriffenen Plattitüden. Der versteht ja überhaupt nix!“ Dabei haben Sie es so gut gemeint! Eben. Wie das Sprichwort schon sagt: Der schlimmste Feind von gut ist gut gemeint.

Die Lösung

Wenn Trösten, Bemuttern und Ignorieren nicht helfen, was hilft dann? Ein ehernes Prinzip der Kommunikation: Erst verstehen, dann verstanden werden. Spielen wir das an Beispielen durch. Wenn Mitarbeiter schlecht drauf sind, sagen sie oft Dinge wie:

„Die Arbeit ist mal wieder viel zu viel!“

„Die Kommunikation funktioniert einfach nicht bei uns.“

„Schon wieder richtig miese Stimmung hier.“

Natürlich geht unser aller Reflex nach solchen Äußerungen in Richtung der Holzwege Ignorieren, Bemuttern oder Trösten. Das sagt uns unser Instinkt. Was sagt Ihnen dagegen Ihr gesunder Menschenverstand? Wahrscheinlich das: „Was sollen diese Worthülsen? Was meint der Mitarbeiter überhaupt mit ‚zu viel Arbeit‘, ‚Kommunikation‘ oder ‚Stimmung‘?“

Die Falle

In dieser Situation meinen viele Führungskräfte spontan: „Ich weiß doch, was der Mitarbeiter meint!“ Das ist in 90 Prozent der Fällen leider eine Fehlannahme. Das zeigt schon das Gesicht des Mitarbeiters: Fühlt er sich etwa von Ihnen verstanden? Nein. Jemand, der sich verstanden fühlt, sieht anders aus. Deshalb gibt es in dieser Situation eigentlich nur eine Frage, die Sie stellen können und sollten: „Was meinen Sie damit?“ Einfach, nicht? Gute Kommunikation ist immer einfach.

Der Schutz

In der Praxis fällt es sehr schwer, in der Hektik des Alltags keine voreiligen Schlüsse der Marke „Ich weiß doch, was er meint!“ zu ziehen. Deshalb gibt es einen Trick, der vor dieser Versuchung schützt: Wiederholen Sie in eigenen Worten das, was der Mitarbeiter Ihrem Verständnis nach gesagt hat. Formulieren Sie: „Wenn ich Sie richtig verstanden habe, dann ...“ Schauen Sie dem Mitarbeiter dabei ins Gesicht. Hellt es sich auf, haben Sie ihn tatsächlich verstanden. Wenn nicht, wird er Ihnen schon sagen, an welcher Stelle Sie ihn missverstanden haben. Fragen Sie stur so lange nach, bis Sie ihn verstanden haben und er Ihnen bestätigt, dass Sie ihn verstanden haben.

Die Ausreden

Warum tun Führungskräfte das so selten? Warum versuchen sie so selten, ihre Mitarbeiter zu verstehen? Weil sie Angst haben. Angst vor dem drohenden Zeitverlust und Angst (insbesondere, wenn sie Männer sind) vor den Emotionen, die damit verbunden sind. Zur Zeitangst ist zu sagen: Verständnis zu gewinnen frisst zehnmal weniger Zeit, als stundenlang aneinander vorbei zu reden und dabei doch nichts zu erreichen. Außerdem: Ohne Verständnis gibt es keine Problemlösung. Sie können nichts lösen, was Sie nicht verstehen – obwohl das manchmal schon praktisch wäre. Zur Angst vor Emotionen: Sie ist völlig unbegründet. Eben nur eine Angst, kein Fakt. Denn kein Mitarbeiter wird mit einem Schreikrampf vor Ihnen zusammenbrechen und einen Vatermord gestehen. Bei jedem Fußballspiel Ihrer Lieblingsmannschaft erleben Sie zehnmal mehr und intensivere Emotionen ...

Dem Mitarbeiter helfen

Angenommen, Sie haben tatsächlich erfragt und verstanden, was den Mitarbeiter umtreibt. Was dann? Dann schaffen Sie mit einem guten Rat das Problem aus der Welt: „Die Arbeitsbelastung ist gerade zu hoch? Dann müssen Sie sich eben besser organisieren! Ich zeige Ihnen, wie.“ Können Sie sich das Gesicht des Mitarbeiters dabei vorstellen? Mit so einem Ratschlag machen Sie alles kaputt, was Sie mit Ihrem Verständnis aufgebaut haben. Ich weiß, das ist kontraintuitiv, aber eine Binsenweisheit: Ratschläge sind auch Schläge. Darum heißt ein anderes Sprichwort auch: Guter Rat ist teuer. Er kommt alle Beteiligten teuer zu stehen, weil er die Beziehung zerstört. Was ist besser als ein guter Rat? Verständnis. Wenn Sie es errungen haben, nützt es nichts, wenn Sie es verschweigen. Dann hat der Mitarbeiter nämlich nichts davon. Artikulieren Sie es: „Jetzt verstehe ich, warum Sie damit ein Problem haben!“ Vorsicht: Anfänger im Gebrauch der Führungskommunikation verwechseln das mit Rechtgeben. Deshalb der Unterschied in dürren Worten: Wenn ich jemandem Recht gebe, sage ich: „Sie haben Recht, die Arbeitsbelastung für Sie ist zu hoch.“ Wenn ich jemandem Verständnis zeige, sage ich jedoch: „Nachdem Sie mir das erklärt haben, verstehe ich ganz gut, warum Sie sich gerade überlastet fühlen.“ Und noch einmal zum Mitschreiben: Verständnis hat überhaupt nichts mit Rechtgeben zu tun! Weder grammatikalisch noch semantisch noch in irgendeinem bekannten Paralleluniversum.

Die Lembke-Frage

Wie geht's nach dem Verständnis weiter? Erinnern Sie sich an Robert Lembke? „Welches Schweinderl hätten'S denn gerne?“ Fragen Sie das auch den Mitarbeiter: „Was hätten Sie denn gerne anders?“ Unerfahrene Führungskräfte haben manchmal Angst, dass der Mitarbeiter Utopisches wünscht, zum Beispiel: „Ich hätte gerne einen Porsche!“ Na und? Selbst wenn ein Mitarbeiter das fragen sollte, können Sie immer noch sagen: „Ich auch!“ Oder: „Ja, das wär was Feines!“ Hier herrscht ein großes Missverständnis unter Führungskräften: Mitarbeiter möchten nicht in erster Linie, dass Sie ihre Wünsche erfüllen. Mitarbeiter sind nicht dumm. Sie wissen, dass Sie nicht der Weihnachtsmann oder die Märchenfee sind. Natürlich würden sie von Ihnen auch einen Porsche annehmen. Haben Sie keinen zu verschenken, erwarten die Mitarbeiter nur eines: Verständnis. Sagen Sie: „Ja, das verstehe ich. Das wäre wirklich schön.“

Wünsche wahr machen

In 99 Prozent der Fälle jedoch nennt der Mitarbeiter einen Wunsch, über den meine Coachingklienten aus dem Management meist stöhnen: „Mensch, warum hat er das nicht schon früher gesagt? Beziehungsweise: Warum habe ich ihn nicht früher danach gefragt? Das ist ja eine super Idee! Was ich da für Potenzial ungenutzt gelassen habe!“ Die Wünsche der Mitarbeiter sind meist phantastische Ideen im Sinne eines funktionierenden Vorschlagswesens. Sie werden sie nicht immer 1:1 umsetzen können, doch das will der Mitarbeiter auch gar nicht. Allein dadurch, dass Sie seine Idee aufnehmen und zusammen mit ihm einen realisierbaren Kompromiss erarbeiten, schaffen Sie eine Win-Win-Situation.

Den Sack zumachen

Was fangen Sie mit der Idee vom Mitarbeiter an? Konkretisieren, umsetzen, kontrollieren, fertig. Und auf jeden Fall beim Mitarbeiter bedanken: „Klasse Idee. Gut, dass wir darüber geredet haben. Das hat uns jetzt echt weitergebracht. Kommen Sie jederzeit wieder zu mir, wenn Sie eine gute Idee haben.“ Der Mitarbeiter wird nie wieder eine Schnute ziehen. Er hat nur noch gute Ideen ...

Wer seine Mitarbeiter versteht, bringt es weiter im Leben.

In diesem Sinne viel Erfolg

Ihr Matthias Wölkner

PS.:

Wie sind Ihre Erfahrungen im Umgang mit meckernden Mitarbeitern, welche Rezepte haben Sie entwickelt, wie sind Ihre Erfahrungen damit?

Ich bin wie immer gespannt auf Ihre E-Mails! feedback@woelkner.de