

Hört endlich auf zu jammern!

so kann's nicht weitergehen. Es muss sich was ändern in unserer Gesellschaft, unserem Leben, unseren Unternehmen. "Ist mir schon lange klar", sagen mir in letzter Zeit gehäuft Führungskräfte und Unternehmer, "aber sagen Sie das mal meinen Mitarbeitern! Die sehen das nicht ein! Die kriegen das Gesäß nicht hoch!" Warum nicht? Weil sie lieber jammern:

- ➔ "Nicht schon wieder ein Change-Projekt!"
- ➔ "Was soll sich denn noch alles ändern!"
- ➔ "Das bringt doch eh' nichts!"
- ➔ "Wir haben schon so viel probiert und es hat nichts genützt!"
- ➔ "Wie sollen wir das denn schaffen?"
- ➔ "Wir haben doch jetzt schon viel zu viel zu tun!"
- ➔ "Dafür haben wir keine Zeit!"

Sie kennen das? Es steht Ihnen bis hier? Dann sind Sie in guter Gesellschaft. Die meisten intelligenten Menschen fragen sich derzeit: "Wie kann ich diese Jammerlappen auf Zack bringen? Geht das überhaupt?" Ja, das geht - aber leider nicht mit den üblichen Mitteln.

Zu den üblichen Mitteln gehört zum Beispiel Drohen.

"Wenn Sie nicht endlich ... dann ... !"; insbesondere in der Version: "Wenn wir die Kosten nicht noch weiter runter kriegen, verlieren wir noch mehr Arbeitsplätze!" Das haben Sie auch schon probiert? Was fiel Ihnen dabei auf? Dass Drohungen zwar kurzfristig aufrütteln, jedoch nicht nachhaltig motivieren. Was irgendwie logisch ist. Wenn Drohungen Motivation wären, dann hieße Motivation schlicht Drohung.

Warum ziehen Drohungen nicht?

Weil die Jammerer sofort kontern: "Wir würden ja gerne! Aber der Markt, die Kunden, die Konjunktur, die Konkurrenz! Das ist alles soo schlimm!" Was tun Sie, wenn Sie mit dieser typisch deutschen Ach-wie-schrecklich!-Kultur konfrontiert werden? Die meisten machen mehr desselben:

- a. noch mehr Druck, Appelle, Drohungen, Überredungsversuche
- b. noch mehr Auf-zu-neuen-Ufern!-Reden

Halten Sie das für sinnvoll? Nein? Dann haben Sie das Wesentliche erkannt: Diese Methoden sind zum Scheitern verurteilt - das wissen leider nur die wenigsten Menschen (gut, dass Sie einer von ihnen sind). Mit Druck und flotten Reden hat noch keiner das Steuer herumgerissen, den Karren aus dem Dreck gezogen, die Jammerer aus dem Jammertal geführt, den Turnaround geschafft. Wenn es nämlich so einfach wäre, dann wären die Droh-Apostel und Redenschwinger die erfolgreichsten Turnaround-Manager. Sind sie aber nicht.

Druck und fromme Reden schaffen keinen Turnaround.

Was dann? Zum Beispiel dies:

1) Jammern Sie mit!

Wie bitte? Wenn die Mitarbeiter/Kollegen jammern, sollen Sie mitjammern? Das ist doch kontraintuitiv! Stimmt - und es funktioniert. Stellen Sie sich vor, Sie gehen Samstagabend in eine Kneipe, in der eine Gruppe blau gekleideter Fußballfans jammert, wie schlecht Schalke doch wieder gespielt hat. Was meinen Sie, was passiert, wenn Sie sagen: "Ach, so schlecht waren die doch gar nicht! Unentschieden ist doch auch was wert!" Beenden Sie damit die Jammerei? Natürlich nicht. Im Gegenteil. Die Schalke-Fans werden Ihnen nur noch stärker was vorjammern - und Sie auf keinen Fall zum Bier einladen.

Wer Jammerern das Jammern ausreden will, schießt gleich zwei Eigentore. Erstens beendet er damit die Jammerei nicht; im Gegenteil: Er stachelt die Jammerer zum Crescendo, zur Trotzreaktion an. Zweitens bringt er die Jammerer gegen sich auf: "Der Chef/Kollege hat ja keine Ahnung! Der macht sich lustig über unsere Sorgen. Was für ein arroganter ... !" Wie wollen Sie in Ihrem Laden etwas ändern, solange Ihre Mitarbeiter/Kollegen Sie für einen arroganten ... halten?

Warum sollten Sie mitjammern, wenn gejammert wird? Weil Jammern sinnvoll ist: Jammern schafft Gemeinschaft.

*Nichts schweißt eine Gruppe stärker zusammen,
als über eine gemeinsame (eingebildete) Notlage zu klagen.*

Wenn Sie nicht mitjammern, stellen Sie sich selbst ins Abseits, außerhalb dieser Gemeinschaft. Wer abseits steht, kann aber nichts bewegen. Also jammern Sie mit, um von den Jammerern akzeptiert zu werden. Zum Beispiel: "Mann, diese Gurkentruppe hat ja heute keinen Ball getroffen!" - und schon lädt Sie einer zum Bier ein. Weil man Sie jetzt akzeptiert. Oder: "Stimmt, das ist jetzt schon die vierte Reorganisation in einem Jahr. Als ob wir nichts Besseres zu tun hätten. Ich weiß auch nicht, woher ich die Zeit nehmen soll!" Und dabei schauen Sie den Jammerern ins Gesicht. Sie werden erstaunt sein. Sie können förmlich sehen, wie Ihr Gegenüber mit freudig sich aufhellender Miene denkt: "Dieser Chef/Kollege versteht uns! Der kennt unsere Probleme! Dem können wir vertrauen!" Wer mitjammert, wird akzeptiert! Wer akzeptiert wird, dem glaubt man. Wem man glaubt, der kann was bewegen.

2) Hinterfragen Sie!

Das macht man normalerweise nicht, wenn einer jammert. Man beschwichtigt ihn statt dessen: "Ist doch alles nicht so schlimm!" Wirkt das? Nein. Warum nicht? Weil Menschen auf solche lahmen Sprüche nicht hereinfliegen. Warum nicht? Weil sie spüren, dass sie nicht ernst genommen werden. Also nehmen Sie sie ernst. Hinterfragen Sie die Jammerei: "Was befürchten Sie konkret?" Auf diese Frage folgt eine Explosion. Den Leuten platzt der Kragen und sie lassen alles raus, was sie belastet: Zeitnot, Überforderung, Unverständnis, Skepsis, Zweifel, ... Sie lassen alles raus, wovon sie Angst haben - und was den Turnaround aufhält!

3) Würdigen Sie die Ängste!

Sie dachten bislang, man muss den Leuten ihre Ängste ausreden? Das versuchen die meisten Turnaround-Amateure: "Ach, das schaffen wir schon!", "Was vor Ihnen liegt, ist viel kleiner als das, was hinter Ihnen liegt!", "Da haben wir doch schon ganz andere Dinger geschaukelt!" Die Wirkung dieser beliebten "Motivationsprüche" ist phänomenal. Was denken und fühlen Sie denn, wenn Ihr Vorgesetzter Ihnen solche windelweichen Phrasen um die Ohren haut? Doch sicher auch: "Der nimmt mich nicht ernst! Ich habe konkrete Bedenken und der speist mich mit solchen lahmen Sprüchen ab!" Man fühlt sich verarscht. Und das zu Recht. Veräppeln Sie die Ängste der Jammerer nicht, tun Sie genau das Gegenteil: Würden Sie sie. Zum Beispiel: Jammerer: "Aber dafür haben wir doch gar nicht die Zeit!" Turnaround-Amateur: "Das müssen Sie schon irgendwie unterbringen!" Turnaround-Profi: "Klar, das ist ein zusätzlicher Zeitaufwand. Jeder, der was anderes behauptet, lügt. Das Zeitproblem müssen wir irgendwie in den Griff bekommen."

Jammerer: "Das bringt doch nix!" Amateur: "Klar bringt das was, sonst würden wir es doch nicht machen!" Profi: "Ja, der Erfolg ist ungewiss. So ungewiss wie das ganze Leben. Aber haben wir denn eine Wahl?"

An dieser Stelle sagen die meisten Menschen: "Das leuchtet mir ein. Aber wenn mich ein Mitarbeiter anjammert, dann ertappe ich mich doch wieder dabei, wie ich es ihm spontan ausreden möchte!" Das ist normal. Wer jahrelang den Menschen ihre Sorgen und Nöte auszureden versuchte, gewöhnt sich das nicht über Nacht ab - aber mit einigen Stunden Training oder Coaching. Ob Sie das im Kreise Gleichgesinnter oder do it yourself machen, bleibt sich gleich. Hauptsache, Sie werden die schlechte Angewohnheit los.

Was passiert, wenn Sie Ängste nicht mehr abtun, sondern würdigen? Die Jammerer hören auf zu jammern! Sie schwenken oft sogar um 180° um: "Das bringt doch nix!" "Ja, der Erfolg ist schwer absehbar. Die Sache ist so ungewiss wie das ganze Leben. Aber haben wir denn eine Wahl?" "Hm, tja, so gesehen müssen wir wohl in den sauren Apfel beißen ... "

Warum geben Jammerer das Jammern auf, wenn Sie ihre Ängste würdigen? Weil sie dadurch ihre Ängste als das erkennen, was sie tatsächlich sind: Keine abstrakten Bedrohungen, die Angst machen, sondern schlicht konkrete Hindernisse, die man überwinden muss.

4) Erforschen Sie Auswege!

Was tun Turnaround-Amateure, wenn Jammerer die konkreten Hindernisse des Wandels erkannt haben? Sie zeigen Lösungen auf. Das machen Führungskräfte so: Sie geben die Richtung vor. Sie sagen, wo's lang geht - deshalb folgt ihnen keiner! Wer Lösungen vorgibt, stößt Jammerer zurück in Phase 1: Jammerer: "Wir haben einfach zu wenig Zeit dafür!" Turnaround-Amateur: "Dann müssen Sie eben Ihre Prioritäten anders setzen!" Jammerer: "Aber das geht nicht! Wir verzichten doch jetzt schon auf alle unwichtigen Dinge!" Eigentlich sollte jeder Vorgesetzte inzwischen bemerkt haben, dass es so nicht funktioniert:

Wer Lösungen vorgibt, löst Reaktanz (Widerstandsverhalten) aus.

Lösungen gibt man nicht vor, man lässt sie vorgeben. Dazu ist man schließlich Vorgesetzter! Man macht nicht, man lässt machen. Also zum Beispiel so: "Dafür haben wir einfach nicht die Zeit!" "Was schlagen Sie vor?" "Tja, hm, weiß nicht ... " "Kommen Sie, irgendwas wird Ihnen doch einfallen!" "Ja, eigentlich schon. Wenn wir ... " - und diese Lösung wird der Mitarbeiter garantiert nicht anjammern, sondern umsetzen. Warum? Weil sie von ihm kommt. Kein Mensch sabotiert seine eigenen Ideen - nur die vom Chef.

Warum haben viele Manager, Familienväter und Beziehungspartner eine Heidenangst vor dem Einholen von Vorschlägen? Weil sie Angst haben, dass der Mitarbeiter, das Kind oder die Beziehungspartnerin einen Vorschlag macht, der ihnen nicht in den Kram passt. Das macht aber nichts. Denn wenn ein Jammerer einen untauglichen Vorschlag macht, versuchen Sie bloß nicht, ihm diesen auszureden. Wie Sie wohl schon vermuten, provoziert das den Jammerer zu noch mehr Jammern. Hinterfragen Sie lieber die Konsequenzen des Vorschlags: "Gute Idee. Was passiert, wenn Sie tatsächlich ... ? Hätten Sie dann tatsächlich mehr ... ?" Menschen sind nicht dumm. Deshalb kommen sie selber auf den Trichter: "Stimmt eigentlich, blöde Idee. Aber wie wäre es mit ... ?" Daher der Management-Spruch:

Wer fragt, der führt. Wer vorgibt, verliert.

Hinterfragen Sie naive Vorschläge von Jammerern einfach so lange, bis eine gute Lösung dabei herauskommt.

5) Vereinbaren Sie!

Das kennen Sie, oder? Das ist das kleine ABC der Führung: Egal, was man beredet, am Ende wird w-vereinbart: Wer macht was bis wann? Wobei es immer noch jede Menge Führungs-

kräfte gibt, die das nicht tun und sich dann wundern, warum das nicht (so) gemacht wird, wie man das besprochen hat. Wie naiv darf man eigentlich sein?

Wie für jede Stufenstrategie gilt auch für diese Turnaround-Strategie: Ärgern Sie sich nicht, wenn der Jammerer zwischendrin plötzlich regrediert, also auf eine Stufe zurückfällt, die Sie eigentlich schon hinter sich haben. Sagen Sie ihm dann bloß nicht: "Nun stellen Sie sich nicht so an! Das hatten wir doch schon!" Sondern seien Sie geduldig wie eine gute Mutter und holen Sie den Jammerer auf der Stufe ab, auf die er eben abgerutscht ist.

Zum Beispiel:

"Okay, wer macht was bis wann?" (Stufe 5) "Ich boxe mir jeden Tag eine Viertelstunde frei, in der ich Drop-out-Gespräche führe - oh Gott, wenn ich das heute bloß schon hinter mir hätte. Muss das denn wirklich sein?" (Mitarbeiter fällt von Stufe 5 auf Stufe 1 zurück) "Das kostet schon Überwindung, nicht? Geht mir genau so! (Stufe 1) Was belastet Sie dabei denn am meisten?" (Stufe 2) "Ich weiß nicht, ich habe das halt noch nie gemacht! Blöder Mist!" "Stimmt, das ist schon was Neues. (Stufe 3) Wie könnten Sie sich den Anfang etwas leichter gestalten?" (Stufe 4) "Hm, könnte ich so ein Gespräch nicht erst mal trocken mit einem Kollegen üben?" "Glänzende Idee. Wen haben Sie denn im Auge?" "Die Frau Müller. Die kann das gut." "Also, Sie üben das heute vormittag noch mit der Kollegin und machen heute nachmittag dann ein Viertelstündchen Drop-outs. Einverstanden?" (Stufe 5)

Macht Spaß, nicht wahr? Und ist so einfach. So einfach, dass Sie es nach einem halben Dutzend Probeläufen schon relativ sicher beherrschen werden. Jedenfalls ist das meine Erfahrung aus Trainings. Die meisten Führungskräfte holen sich das nötige Turnaround-Know-how jedoch nicht im Training, sondern wegen der chronischen Zeitnot im Coaching. Auch dafür gibt es einen Erfahrungssatz: Nach drei bis vier Sitzungen "sitzt" die eben skizzierte Turnaround-Strategie so gut, dass mir die Coaching-Klienten oft berichten:

- ➔ "Ich fasse es nicht! In meiner Abteilung wird nicht mehr gejammert!"
- ➔ "Die Jammerzirkel sind aufgelöst - jetzt packen die Leute wieder an."
- ➔ "Nachdem die Mitarbeiter sich wochenlang mit Zähnen und Klauen gegen das neue Projekt gewehrt haben, haben wir es jetzt binnen vierzehn Tagen reibungslos durchgezogen."

Schon erstaunlich, was Turnaround-Management erreichen kann. Es ist kein Jammertal so tief, dass man es nicht mit guten Turnaround-Wanderschuhen zügig durchschreiten könnte. Wo die Schuhe hängen, wissen Sie jetzt. Übrigens: Diese Strategie funktioniert auch in Familie und Beziehung und selbstverständlich auch im Self-Coaching. Probieren Sie's aus.

Viel Spaß und Erfolg bei Ihrem nächsten Turnaround!

Ihr Matthias Wölkner

PS.: Wie sind Ihre Erfahrungen als Turnaround-Manager, welche Rezepte haben Sie entwickelt, wie sind Ihre Erfahrungen damit? Ich bin wie immer gespannt auf Ihre E-Mails!
feedback@woelkner.de