



Auszug aus dem 2017 erscheinenden Buch „Das Nahkampf-Trainingsbuch für Führungskräfte“

Mitarbeiter zu Selbstmanagement anleiten

Mein Ansatz geht nicht, wie die meisten Bücher von einer perfekten Führungskraft aus, die eine volatile, unsichere, komplexe und mehrdeutige Welt zu managen hat. Mir geht es darum, diese Welt, gerade weil sie so komplex ist, mit den Mitarbeitern gemeinsam zu managen. Um dies zu schaffen, müssen wir wegkommen vom Modell Führungskraft als allseits wissende führende Kraft und Mitarbeiter als Zubringer, hin zum Modell Mitdenker, Mitmotivierer und Mithandelnder. Führungskräfte, vor allem im mittleren Management, sind aus meiner Erfahrung oft ähnlich überfordert von einer sich immer schneller drehenden, agilen Welt. Sie können antreiben und visionieren, brauchen jedoch mehr und mehr einen mitdenkenden Organisations-Korpus.

Den Anspruch an Führungskräfte, genau zu wissen, wie Mitarbeiter zu lenken sind und für alles und jeden verantwortlich zu sein, empfinde ich als unmenschlich. Es gibt keine zwei gleichen Mitarbeiter-Gehirne, was konsequenterweise bedeutet, dass jeder Mitarbeiter anders ist und anders geführt werden will. Es wäre zum verzweifeln, müssten Führungskräfte den Mitarbeitern von den Lippen ablesen, was sie am meisten motiviert. Warum nicht den Spieß umdrehen und Mitarbeiter am Zielfindungs- und Umsetzungs-Prozess so zu beteiligen, dass sie sich durch Eigenbeteiligung über Eck selbst führen und motivieren?

Wäre es nicht menschlicher, gedanklich nahe am Mitarbeiter zu sein und neugierig zuzuhören, ohne vorschnelle Lösungen parat zu haben? Wie wäre es, Mitarbeiter ernst zu nehmen wie einen erwachsenen Menschen, der selbst die Verantwortung für seine Handlungen übernimmt?

Mitarbeiter sollten wissen, dass alles, was sie tun einen Preis hat. Sie können sich streiten. Sie können ihre Arbeit verweigern. Sie sollten jedoch bereit sein, den Preis dafür zu zahlen. Sie sind erwachsen. Und erwachsen sein bedeutet, Verantwortung zu übernehmen.

Um es zu schaffen, dass Mitarbeiter mitdenken und -handeln, reicht es jedoch nicht, sie als auftragserfüllende Objekte anzusprechen. Wir müssen sie wieder (O-Ton Gerald Hüther) als Subjekte betrachten, als ganzere Menschen. Nur als Subjekt werden Moralvorstellungen angesprochen. Nur als Subjekt ist der Mensch motiviert, Verantwortung zu übernehmen.

Werden Mitarbeiter als Bankangestellte oder Ingenieur angesehen, spricht dies nur einen Teil des Menschen an. Der andere Teil der Motivation 'flüchtet' sich ins Private und entwickelt dort Open Source Plattformen oder engagiert sich in Ehrenämtern. Die höchste Motivation findet sich folglich nicht in der Arbeit, sondern in der Freizeit. Würde diese Energie im Berufsleben eingefangen,



hätten Mitarbeiter auch wieder mehr Spaß in der Arbeit und könnten sich dort, anstatt in der Freizeit persönlich weiterentwickeln?

Aber Vorsicht: Es gibt Menschen, die wollen sich von ihrem Arzt lediglich ein Medikament abholen. Andere suchen die umfangreiche Diagnose eines Experten. Wieder anderen sind Diagnosen suspekt und Medikamente erst recht. Sie recherchieren selbst und suchen den offenen Dialog. Zur Not setzen sie ihre Medikamente auf eigenes Risiko wieder ab. Vielleicht sind es noch nicht so viele. Doch es werden mehr. Allerorten werden die Menschen sanft gezwungen, selbständig zu denken. Smartphonetickets des öffentlichen Nahverkehrs sind bereits billiger als ausgedruckte, die Selbstbedienungskassen bei IKEA und Mediamarkt gehen meist schneller. Und wer erinnert sich noch die Zeit, als jede Banküberweisung per Hand ausgefüllt wurde?

So lernen wir, uns im privaten Leben mehr und mehr selbst zu organisieren. Ob dies ethisch vertretbar ist, wenn wir an ältere Menschen, ausländische Mitbürger und den Zwang zum Smartphone denken, sei dahingestellt. Hier werden Fakten geschaffen, die sich nicht umkehren lassen. Und dennoch hängen wir noch mit einem Bein in unserem alten Ärzte-Modell.

Das Konzept „Führung als Nahkampf“ hilft Mitarbeitern dem alten Ärzte-Modell zu entwachsen. Einbahnstraßenanweisungen waren gestern. Heutzutage, und in der Zukunft noch viel mehr, wird diskutiert, gerade wenn wir an die Generation Y (Why?) denken. Manchmal sind Y-Mitarbeiter 'schwierig', weil sie fordernd sind. Gelingt es jedoch, diese Mitarbeiter mit ins Boot zu holen, indem Sie Respekt nicht als Vorleistung betrachten, sondern sich den Respekt erkämpfen, werden Ihnen genau diese Mitarbeiter die Kohlen aus dem Feuer holen.

Selbstmanagement durch Mikroprozesse

Auf der Basis einer vertrauensvollen, glaubwürdigen Bindung ist es leichter, Mitarbeitergespräche ehrlich, mutig und direkt prozessorientiert zu führen. Im Vergleich zu Managern kommt Führungskräften dabei zugute, dass sie seltener und weniger langfristige Ziele verkaufen müssen als das Top-Management. Eine typische Führungskraft aus dem Mittelbau muss nicht den Shareholdern des Unternehmens Werte der Zukunft verkaufen, die sie selbst noch nicht kennt. Hier geht es weniger um managen und mehr um führen. Dadurch reichen den meisten Führungskräften grobe Zielorientierungen aus, vor deren Hintergrund flexible, kreative Gespräche, gegenseitige Rückmeldungen, vergangene Erfahrungen und zukünftige Erwartungen ihren Platz haben. Wenn Mitarbeiter sich jedoch lebendig fühlen in dem, was sie tun, wenn sie in ihrer Arbeit aufgehen, erreichen Sie automatisch hohe Ziele, die vom Zeitpunkt der Entwicklung allerdings noch nicht definiert werden können.



Das Ziel einer Eichel ist es, eine Eiche zu werden. Der Zweck einer Eichel ist das Wachstum. Natürlich soll auch hier eine Eiche daraus werden. Doch wie groß und stark sie wird, hängt im Wesentlichen davon ab, wie sie gegossen wird, wie das Klima ist und ob sie gegen Fressfeinde geschützt wird.

Ziele suggerieren eine Lücke im Dasein, die es zu überwinden gilt. Deshalb nehmen wir Ziele nicht nur als Motivation wahr, sondern auch als Anklage: Da könntest du schon sein, wenn du nicht ... Anstatt abstrakte Ziele zu setzen, ist es deshalb menschlicher, wenn sich Mitarbeiter aus sich selbst heraus auf einem individuellen Kontinuum weiterentwickeln. In jedem Mitarbeiter ist das Potential dieser Entwicklung bereits angelegt. In jeder Gruppe steckt alles, was es braucht, um erfolgreich zu sein. Entwicklung funktioniert jedoch nicht in Sprüngen über eine Lücke, sondern als fortlaufendes Kontinuum aus sich selbst heraus.

Die Aufgabe einer mutigen Führung besteht folglich darin, Hindernisse ehrlich anzusprechen, um sie aus dem Weg zu räumen und sich dialogisch auf die Suche zu begeben nach Momenten der Lebendigkeit in der Arbeit. Der eine Mitarbeiter fühlt sich lebendig, wenn er sich neugierig und mutig in Aufgaben einarbeiten kann. Wenn er etwas Neues entdeckt. Wenn er Tätigkeiten vollführt, die er gerade so leisten kann. Wenn er Dinge macht, die sich niemand sonst zutraut. Wenn er über sich hinauswächst. Der andere wird sich lebendig fühlen, wenn er sich wohl fühlt, im Sinne einer Abwesenheit von Stress. Er braucht es ruhig und geordnet. Erst dann wird er in einem nächsten Schritt zu einem explorierenden Verhalten wechseln.

Wenn das Ziel der Lebendigkeit klar ist, bleibt in Mitarbeitergesprächen die Verhandelbarkeit des Weges über. Nun geht es darum, an welchen Mikrostellschrauben gedreht werden sollte, um die Lebendigkeit aufrecht zu erhalten oder herzustellen. Diese Mikrohandlungen werden durch kleine Schritte gedanklich getestet, um prozesshaft aufzuzeigen, ob der gemeinsam einzuschlagende Weg der richtige ist oder ob Anpassungsbedarf besteht. Damit erhöhen sich das Kompetenzgefühl, die Gestaltungslust, das Konsistenzgefühl im Handeln, das Kontroll- sowie das Autonomiegefühl des Mitarbeiters.