



Lektionen in Leadership

Das Problem des Mitarbeiters gehört ihm

Führungskräfte sollten Mitarbeiter bei der Lösung ihrer Probleme unterstützen, diese aber nicht zu den ihren machen oder machen lassen. Das beste Mittel, dies zu verhindern, ist die denkbar kürzeste Frage: Und?

Ein Mitarbeiter kommt seit einiger Zeit wiederholt zu spät. Mal ist er nach Arbeitsbeginn nicht über sein Telefon zu erreichen, mal trudelt er erst 15 Minuten nach Beginn eines morgendlichen Meetings ein, mal läuft er dem Chef zu einer Zeit mit Schirm und Mantel in die Arme, zu der er eigentlich schon längst am Platz sein sollte. „Ich muss mit Ihnen reden“, sagt der Chef bei einer solchen Gelegenheit zum Mitarbeiter. „Bitte kommen Sie um zwei in mein Büro!“ Dort entspinnt sich dann folgender Dialog:

Chef: „Mir ist aufgefallen, dass Sie in vergangener Zeit häufiger zu spät dran sind, wie zum Beispiel heute Morgen. Wie kommt das?“

Mitarbeiter: „Ja also, mein Auto ist in der Werkstatt, Kolbenfresser. Bis der Austauschmotor kommt, das dau-

ert, und da muss ich jetzt eben Bus fahren, und der Bus ist ständig zu spät.“

Chef: „Mmh. Was können wir denn da tun?“

Mitarbeiter: „Wenn Sie mich so fragen: Wenn ich einen Firmenwagen nutzen könnte bis zur Reparatur ...“

Chef: „Ausgeschlossen. Die Wagen sind ausschließlich für dienstliche Zwecke.“

Mitarbeiter: „Schade, denn ich muss mir ja auch noch das Geld für die Reparatur leihen, mein Gehalt reicht da nicht, also ein paar Wochen wird das schon noch dauern.“

Chef: „Sie können den Wagen also gar nicht abholen, weil Sie die Rechnung nicht bezahlen können?“

Mitarbeiter: „Genau, wenn ich einen Vorschuss kriegen könnte, ginge es vielleicht schneller ...“

Zum 85. Geburtstag von Vicco von Bülow alias Lorient erschien ein Buch mit dem treffenden Titel „Ach was!“. Lorient hat die kleine Formel (Kurzform „Ach!“) unsterblich gemacht. Sie bewährt sich in vielen Situationen, etwa dann, wenn in Ihrer Hotelbadewanne plötzlich ein fremder Firmenlenker samt Badeentchen sitzt. Oder eben im Gespräch mit einem Mitarbeiter, der regelmäßig zu spät kommt.

„Ach“ ist eine rhetorische Wunderwaffe

„Ach“ ist eine Interjektion (also ein Ausruf) und wird hierzulande schon seit dem 10. Jahrhundert verwendet, also bereits im Mittel- und Althochdeutschen, weiß das bekannte Internetlexikon. Genauer gesagt sei das Wörtchen eine Symptominterjektion, die eine je nach Betonung variierende Empfindung ausdrücken kann. Das macht die kleine Silbe zu einer rhetorischen Wunderwaffe: Wenn Sie ein „Ach!“ gelassen und unbeeindruckt fallen lassen, signalisieren Sie Ihrem Gegenüber, dass Sie das als seine und nicht als Ihre Angelegenheit betrachten – und zwar, ohne das offen aussprechen zu müssen und so den anderen vor den Kopf zu stoßen.

Ich gestehe: Ich bin Vielredner und habe mich in Mitarbeitergesprächen gelegentlich um Kopf und Kragen geredet. Die Lösung flog mir irgendwann spätabends vor dem Fernseher bei der x-ten Wiederholung des unvergesslichen Lorient-Sketches „Zwei Herren im Bad“ zu: Wer nichts (sondern nur „Ach“) sagt, sagt auch nichts Falsches! Lorient's „Ach!“ wollte ich nicht abkupfern. Aber mit „Und?“ (höflichere Langversion: „Ja, und?“, höflichste Version „Ja, und was wollen Sie jetzt tun?“) funktioniert das auch:

Chef: „Mir ist aufgefallen, dass Sie in vergangener Zeit häufiger zu spät dran sind, wie zum Beispiel heute morgen. Wie sehen Sie das?“

Mitarbeiter: „Ja also, mein Auto ist in der Werkstatt, Kolbenfresser. Bis der Austauschmotor kommt, das dauert, und da muss ich jetzt eben Bus fahren, und der Bus ist ständig zu spät.“

Chef (hebt die Augenbrauen): „Ja, und?“

Mitarbeiter: „Der Bus müsste eigentlich um acht hier sein, aber oft wird es Viertel nach.“

Chef (gelassen): „Ja, und was wollen Sie jetzt tun?“

Mitarbeiter: „Ich könnte natürlich einen Bus eher nehmen. Aber dann wäre ich zu früh dran!“

Chef: „Mmh“ ... (Pause) ... (immer noch Pause) ... (das müssen Sie als Führungskraft aushalten können)

Mitarbeiter: „Ja, ist vielleicht auch gar nicht schlecht, etwas früher anzufangen. Sie meinen also, ich sollte den früheren Bus nehmen?“

Chef (freundlich): „Mit ist es wichtig, dass Sie wieder zuverlässig um acht da sind.“

In der zweiten Dialog-Variante lässt der Chef sich nicht vor den Karren des Mitarbeiters spannen, und dem wird klar, dass es an ihm liegt, eine Lösung zu präsentieren. Denn wer hat hier eigentlich ein Problem: die Führungskraft? Oder der Mitarbeiter? Im ersten Dialog schiebt der Mitarbeiter das Problem zur Führungskraft, im zweiten bleibt es dort, wo es hingehört: beim Mitarbeiter.

Verwenden sie niemals das Krankenhaus-Wir!

Kleiner Tipp am Rande: Sagen Sie niemals, wirklich niemals: „Was können wir denn da tun?“ Ein Unternehmen ist schließlich kein Krankenhaus. Mit der Formulierung verführen Sie den Mitarbeiter dazu, sich gedanklich zurückzulehnen, oder Ideen zu liefern – wie Sie sein Problem lösen können. Ein klassisches Eigentor.

Und ein letzter Hinweis: Fast alle Führungskräfte machen es wie der Chef in der Beispielgeschichte. Sie zitieren den Mitarbeiter in ihr Büro, vielleicht, weil sie den Heimvorteil ausspielen oder ihre Macht demonstrieren wollen. Was sie damit jedenfalls nicht machen: eine gute Gesprächsbasis schaffen. Ich hatte es mir daher als Führungskraft zur Gewohnheit gemacht, beim Mitarbeiter vorbeizugehen und die Angelegenheit gleich zu klären, sofern er Zeit hat.

Gunar M. Michael



Foto: managersparring

Die 15 Jahre, in denen sich **Gunar M. Michael** vom Gesellen zum Vorstand einer AG mit mehr als 1.000 Mitarbeitern hochgearbeitet hat, versteht er vor allem als Lehrjahre. Einige seiner wichtigsten Einsichten hat Michael, der heute als Sparringspartner, Redner und Mediator arbeitet, in seinem Buch **Tacheles aus der Chefetage** (Campus) auf den Punkt gebracht. www.managersparring.de