



# Lektionen in Leadership

## Raus aus der Erklärungsspirale

Mitarbeiter lassen Aufgaben immer wieder schleifen – Führungskräfte führen immer wieder Gespräche deswegen. Häufig mit dem falschen Ansatz. Weshalb das Ganze von vorne beginnt. Wie lässt sich der Kreislauf durchbrechen?

„**M**eine Leute vergessen manche Aufgaben immer wieder – es ist zum Aus-der-Haut-Fahren!“, hört man von vielen Führungskräften. Führungskraft Karl Eich schildert einen typischen Ablauf: „Mitarbeiter Müller ist von allen der Schlimmste. Obwohl er seine Aufgaben genau kennt, lässt er manche davon nach einigen Wochen wieder liegen.“ Auf die Frage „Was tun Sie dann?“ erwidert Eich: „Ich rufe ihn zu mir und erkläre ihm genau, was ich von ihm erwarte. Dabei gehe ich die Aufgabe Punkt für Punkt durch.“ – „Und, hilft das?“ – „Eben nicht! Er erledigt die Aufgabe einige Wochen – und lässt dann erneut nach. Einfach furchtbar!“

Was Eich in wenigen Sätzen erzählt, beschreibt einen der häufigsten Führungsfehler: Die Führungskraft wendet eine bewährte Medizin an – nur leider bei der falschen Krankheit. Antibiotika helfen sehr gut bei Bakterien. Hat der Patient aber einen Virus, wirken sie nicht. Paul Watzlawick hat es mit seiner berühmten Metapher so ausgedrückt:

„Wer als Werkzeug nur einen Hammer hat, sieht in jedem Problem einen Nagel.“ Übertragen auf den Führungsalltag bedeutet das Bild unter anderem: Führungskräfte verfallen gerne ins Erklären – das ist ihr Allzweckhammer. Mit dem Werkzeug oder der Arznei des Erklärens möchten sie jedes denkbare Problem lösen – ohne sich zuvor Gedanken darüber zu machen, um welche Art von Problem es sich überhaupt handelt.

Bevor Sie ein Problem lösen, sollten Sie es definieren. Ein guter Arzt wird immer erst die Diagnose stellen und *danach* die passende Therapie verordnen. Dabei benötigt er verschiedene Mittel, um für verschiedene Krankheiten helfen zu können. „Erklären“ ist ein bewährtes Mittel für die Aufgabe „Lernen“ – Führungskraft Karl Eich wendet es aber für eine andere Aufgabe an, für die es keine Eignung besitzt: die Motivation. Viel zu häufig wird nicht erkannt: Oft haben schlecht leistende Mitarbeiter gar kein Lernproblem – sie haben einfach ein Motivationsproblem.

Mitarbeiterleistung hängt von zwei Dimensionen ab – der *Kompetenz* bei einer Aufgabe sowie dem *Engagement* für diese Aufgabe. Das eine wie das andere oder auch beides zusammen kann vorhanden sein oder fehlen.

Wenn Führungskraft Eich sagt, „Müller erledigt die Aufgabe regelmäßig für einige Zeit, bevor er sie wieder schleifen lässt“, beinhaltet das eine klare Antwort auf die Frage nach der Art des Problems bei Müller: Es ist unwahrscheinlich, dass Müller vom 1. bis zum 25. Januar genau weiß, wie eine Sache erledigt wird, und am 26. Januar plötzlich verlernt hat, wie es geht. An der fehlenden Kompetenz kann es also nicht liegen, wenn Müller nicht mehr liefert. Bleibt die zweite Dimension übrig: Müllers Engagement scheint nach ca. drei Wochen regelmäßig nachzulassen. Damit ist das Problem definiert.

### Falsches Werkzeug repariert nicht – sondern zerstört

Wenn Sie in einem solchen Fall Ihrem Mitarbeiter automatisch einfach nochmals die Aufgaben erklären, setzen Sie einen Hammer an, wo ein Schraubendreher nötig wäre. Das Fatale ist: Ihr Werkzeug wirkt nicht nur nicht – es schadet sogar. Ein Mitarbeiter wie Müller weiß ja längst, wie die Aufgabe geht. Regelmäßige Erklärungen motivieren ihn nicht – sie wirken, wenn überhaupt, noch weiter demotivierend („Für wie blöd hält der mich eigentlich?!“). Da dem Mitarbeiter das Gespräch unangenehm ist und er es nicht nächste Woche wieder führen möchte, wird er die Aufgabe zunächst dennoch erledigen. Langfristig aber verbessert sich nichts – weshalb der Kreislauf nach einigen Wochen wieder von vorne beginnt.

Welche Werkzeuge sind nun zum Fördern der Motivation nützlich? Die meisten der zahlreichen Bücher und Seminare zum Thema helfen nicht weiter, denn sie befassen sich recht allgemein mit der Frage: Was ist zu tun, damit Mitarbeiter gerne zur Arbeit kommen? Entsprechend werden Arbeitsbedingungen thematisiert, der Umgang miteinander, usw. Im hier beschriebenen Fall geht es aber nicht um die Motivation im Ganzen, sondern um das Erfüllen einer konkreten Aufgabe. Die Frage ist also: Wann steht der Mitarbeiter mit Überzeugung hinter einer Sache und führt sie regelmäßig durch?

Fragen wir uns dazu selbst: Wann sind wir engagiert? Wir sind engagiert, wenn eine Sache einen Sinn für uns ergibt. Wenn wir verstehen, *wofür* wir etwas tun, dann strengen wir uns an. Und wenn es uns *persönlich nützt*, strengen wir uns *besonders* an. Wenn es Ihnen als Führungskraft also gelingt, Ihrem Mitarbeiter den Sinn der Aufgabe X zu vermitteln, wird das etwas Positives bewirken. Wenn Sie sogar vermitteln können, was die Erledigung der Aufgabe dem Mitarbeiter persönlich bringt, dann wird die Wirkung positiv und nachhaltig sein.

### Beim Motivieren gilt: Die Führungskraft darf nicht sich selbst zum Maßstab nehmen

Dabei gilt es, eine Falle zu umgehen, in die viele Führungskräfte sehr schnell tappen: Manager locken ihre Mitarbeiter

gerne mit denselben „Leckerlis“, die bei ihnen selber ziehen. „Wie ich motiviere? Ich sage meinem Mitarbeiter: Wenn er sich anstrengt, bekommt er mehr Verantwortung und kann Karriere machen!“ – das hört man oft. Für die Führungskraft passt diese Form der Motivation. Eine Führungskraft mag Karriere und Verantwortung, sonst wäre sie nicht Führungskraft geworden. Auf einfache Mitarbeiter jedoch wirkt „mehr Verantwortung“ manchmal abschreckend.

Machen Sie es also wie ein guter Verkäufer und treten Sie inhaltlich einen Schritt von sich selbst zurück. Ein Verkäufer erklärt seinem Kunden nicht, weshalb das Produkt *ihm selbst* gefällt. Er macht dem Kunden klar, was das Produkt *diesem Kunden* bringt.

Die Spur, die Sie auf diese Weise verfolgen, ist bewährt. In der Psychologie gibt es seit den 1930er-Jahren eine Formel für Motivation. Sie lautet:  $M = W \times E$ . Das heißt: Motivation ist das Produkt aus Wert und Erreichbarkeit. „Erreichbarkeit“ meint die Machbarkeit einer Aufgabe/Zielrealisierung und „Wert“ bedeutet der persönliche Nutzen. Wenn wir zu konkreten Dingen motivieren möchten, landen wir immer wieder bei den individuellen Werten.

Also: Schwingen Sie nicht automatisch den Hammer und erklären Sie jenen Mitarbeitern, die immer wieder Aufgaben schleifen lassen, nicht alle drei Wochen erneut, wie sie ihre Jobs zu erledigen haben. Wenn Sie möchten, dass diese etwas mit Engagement langfristig umsetzen, berühren Sie stattdessen den Nutzen und aktivieren Sie die Werte Ihrer Gesprächspartner. Und noch ein Profitipp: Gute Verkäufer *erklären* den Nutzen. Sehr gute Verkäufer stellen dem Kunden so geschickte Fragen, dass dieser den Nutzen *selbst herausfindet*. Das lässt sich auf die Führungskraft übertragen.

Thomas Fritzsche



Foto: Les Visagistes

Der Autor: Tätigkeitsschwerpunkt von **Thomas Fritzsche** ist das Vermitteln von angewandter Psychologie im Businessalltag. Dieser Intention folgt Fritzsche als Redner sowie seit 20 Jahren als Trainer und Coach von Führungskräften. Seine Erkenntnisse zur Mitarbeiterführung hat er in mehreren Büchern – aktuell: **Führen. Einfach. Machen.** (Hogrefe 2017, 19,95 Euro) – zusammengefasst. [www.tomplus.de](http://www.tomplus.de)

# managerSeminare

Das Weiterbildungsmagazin

Abovorteile nutzen  
Mehr? **Hier** klicken.

oder anrufen: 0228/97791-23



## Weiterbildungsmessen kostenfrei besuchen

Freier Eintritt für wichtige Weiterbildungsmessen. Beispiel Zukunft Personal, Köln



Tageskarte: 75 EUR  
**Für Abonnenten: 0 EUR**

## CD-Trainingskonzepte 50 EUR Rabatt

Mehr als 20 fertig vorbereitete Trainingsthemen mit allen Arbeitsmaterialien zur Auswahl. Beispiel: Bewerbungsinterviews professionell durchführen



Ladenpreis: 148,- EUR  
**für Abonnenten: 98,- EUR**

## Themendossiers kostenfrei

Flatrate-Onlinezugriff auf über 100 Themenschwerpunkte. Beispiel: Themendossier „Teamentwicklung“



Preis pro Dossier: 19,80 EUR  
**für Abonnenten: 0,00 EUR**

## Petersberger Trainertage 50 EUR Rabatt

Dabei sein auf Deutschlands größtem Trainerkongress. Ab April 2017 im Kameha Grand Bonn

Regulärer Eintritt: 498,- EUR  
**Abonnementpreis: 448,- EUR**



## Online-Archiv inklusive

Flatrate-Zugriff auf 2.700 Beiträge aus 25 Jahren managerSeminare. Beispiel: „Storytelling als Führungsinstrument“



Preis pro Beitrag: 5 EUR  
**für Abonnenten: 0 EUR**

## Flatrate auf das Heftarchiv

Flatrate-Onlinezugriff auf die vier aktuellsten Heftjahrgang



**Für Abonnenten: 0 EUR**