

MAN LÖST DAS PROBLEM, INDEM MAN SICH VON DEM PROBLEM LÖST



Jürgen Fritz-Zech
Management-Trainer
www.bewerbung-training.de

Manager und Führungspersonen sehen sich meist einem großen Druck ausgesetzt, welcher oft bewirkt, dass die Führung von Mitarbeitern nicht ausreichend Berücksichtigung findet. Hier sind Soft Skills gefragt, die in ihrer Bedeutsamkeit häufig von Führungskräften unterschätzt werden. Jürgen Fritz-Zech von der Agentur für Bewerbung & Coaching in Köln erörtert eine alternative Vorgehensweise für Führungskräfte, die den Alltag zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer zum Nutzen des Unternehmens erleichtern soll.

Eine Führungskraft, nennen wir sie Herrn Controlli, möchte die Leistungen seiner Mitarbeiter besser ausschöpfen, sie besser motivieren und sie somit zu besseren Leistungen anspornen. Er sieht sich dabei einem Motivationsproblem ausgesetzt.

Was heißt es, ein Problem zu haben? Dies bedeutet doch, dass Herr Controlli unzufrieden mit dem aktuellen Zustand ist, denn Wünsche werden nicht erfüllt, Ziele nicht erreicht und die Arbeitsauffassung

Dieses Verhalten scheint zunächst menschlich und auch sinnvoll zu sein, doch was erreicht man wirklich damit?

Die Mitarbeiter fühlen sich nicht ernst genommen, blockieren Anordnungen, täuschen Arbeit vor, lassen falsche oder unklare Anordnungen von Herr Controlli bewusst schiefe gehen. Sie arbeiten schlechter als vorher. Das Arbeitsklima ist vergiftet.

Herr Controlli sieht sich bestätigt und verschärft seine Maßnahmen erneut. Es ent-

steht eine Eskalation von Aktivitäten ohne nützliches ertragreiches Ergebnis. Wie hätte Herr Controlli alternativ vorgehen können, um eine kreative Lösung zur Steigerung der Mitarbeitermotivation zu finden? Bei dem sog. Krea-Modell wird durch Fragestellungen eine Lösung gesucht und meist auch gefunden. Dabei ist der folgende Ablauf vorstellbar: Zunächst befragt der Coach die jeweilige Führungskraft nach der eigenen Vergangenheit und versucht durch einen Blick zurück zu erfragen, ob der Manager einst in einer ähnlichen Situation wie seine Mitarbeiter war. Interessant ist dabei die Antwort auf die Frage, wie man selbst reagierte und was dabei besonders hilfreich war.

(Blick zurück) Im nächsten Schritt versucht der Coach, sein Gegenüber in die Rolle seiner Mitarbeiter zu bringen. Wie würde er selbst auf etwaige Anweisungen reagieren? **(Perspektivenwechsel)** Im weiteren Gespräch konfrontiert man die Führungskraft mit der folgenden Situation: „Nehmen Sie mal an, Sie könnten Ihr Team, dessen Zusammensetzungen und materiellen Arbeitsbedingungen komplett neu gestalten? Wie würden Sie es machen? Wovon würden Sie sich trennen?“ **(Tabula rasa)** Interessant ist im nächsten Step die Antwort auf die Frage, was könnte man machen, um die Situation erheblich zu verschlechtern. **(Gegenteil denken, Probleme verschlimmern)**

Es gilt, sich aus den gewohnten Denkmustern und Handlungsabläufen zu befreien.

einiger scheint mangelhaft zu sein. Das Problem ist allerdings sehr stark von der individuellen subjektiven Sichtweise des Menschen Controlli abhängig. Da Herr Controlli von seiner Persönlichkeit eher ein misstrauischer Mensch ist, entscheidet er sich für folgende drei Lösungen:

1. Herr Controlli macht überraschend Kontrollen, um zu überprüfen, ob seine Mitarbeiter gerade arbeiten.
2. Er lässt das pünktliche Erscheinen auf einer Liste eintragen.
3. Er kritisiert sämtliche Leistungen der Mitarbeiter und korrigiert sie.

© www.shutterstock.com





Im Folgenden lässt man den Manager sein Problem und dessen Teilaspekte aufzeichnen und bringt ihn dazu, die jeweiligen Teilaspekte nach deren Bedeutung zu bewerten. Der wichtigste Aspekt erhält die Nummer 1, der zweitwichtigste die Nummer 2. **(Visualisierung und Wertung)** Anschließend gibt man der Person zehn Karteikarten. Auf jede Karte schreibt man einen Aspekt des Problems auf. Dann legt man die Problemkarten in eine Wertigkeitsreihenfolge. Die wichtigste Karte kommt nach oben. **(Problem aufsplitten)** Es folgt die Frage, wie viel Prozent von 100 % der jeweiligen Karte zuzuordnen ist. **(Problem bewerten)** Nun findet man

gemeinsam heraus, welcher Mitarbeiter sich bei einer Diskussion zum Thema Arbeitsmotivation verstärkt äußern würde und konstruktive Beiträge dazu bringen würde. Was bräuchten die Mitarbeiter, damit sie sich an dem Prozess beteiligen würden? **(Spekulieren)** Abschließend bringt der Coach den Arbeitgeber in die Situation seine Mitarbeiter in andere Rollen zu versetzen. Welcher Mitarbeiter wäre welches Tier, wenn eine Verwandlung stattfände? Welche Rolle hätte er dabei selbst? Wie würde man mit den einzelnen Tieren umgehen? **(Verwandlung)** Krea-Coaching mag zunächst sehr alternativ und befremdlich wirken. Genau das ist

schließlich auch der Ansatz. Es gilt, sich aus den gewohnten Denkmustern und Handlungsabläufen zu befreien. Es heißt auch, sich unter Anleitung in einen kreativen Prozess der Neudefinition von „Altem oder Vertrautem“ zu begeben. Die Vorteile von Krea-Coaching liegen auf der Hand: Krea-Coaching bringt Bewegung in festgefahrene Arbeitssituationen, nimmt eine mentale Veränderung der realen Veränderung vorweg und verschafft dem Manager oder der Führungskraft neue Handlungsspielräume, die zu einem gesunden Geben und Nehmen im Arbeitsverhältnis führen. *Jürgen Fritz-Zech/ Agentur für Bewerbung & Coaching* ■

© www.shutterstock.com