

Vom Chaos-Club zum Dream-Team

Erste-Hilfe-Koffer für 7 typische Schmerz-Situationen
im Führungsalltag



Ihre Teammitglieder arbeiten nicht gut zusammen und stellen sich damit immer wieder selbst ein Bein?

Ich kann gut verstehen, wenn Sie das frustriert und manchmal sogar auf die Palme bringt. Immer wieder beobachte ich bei unseren Kunden, wie sich Teams selbst blockieren. In den seltensten Fällen tun Mitarbeitende das bewusst. Meistens befürchten sie, mit zu viel Arbeit überhäuft zu werden.

In diesem Erste-Hilfe-Koffer beschreibe ich 7 typische Schmerz-Situationen, die in den meisten Unternehmen regelmäßig auftauchen. Ich bin ihnen immer wieder in meinen Gesprächen mit unzähligen Führungskräften begegnet. Nach mehr als 20 Jahren Beraterpraxis kann ich Ihnen sagen:

Immer wieder richten Mitarbeitende ihren Blick nicht auf die Lösung, sondern drehen sich im Kreis, ohne das Problem anzupacken.

Wenn Sie merken, wie der Ärger wieder einmal in Ihnen hochkommt, weil bei einem Meeting einfach nichts voran gehen will oder niemand eine dringende Aufgabe übernehmen will,

- halten Sie kurz inne
- überlegen Sie, um welche Art von Situation es sich handelt und
- ziehen Sie dann das passende ‚Schmerzmittel‘ aus Ihrem Erste-Hilfe-Koffer heraus.

Sie werden sehen, wie innerhalb kurzer Zeit die Stimmung von ‚Wie soll das nur funktionieren?‘ auf ‚Ja genau, so kriegen wir das gemeinsam hin!‘ wechselt. Ihre Mitarbeitenden interessieren sich für ihre Aufgabe, entwickeln Ideen, setzen sie eigenständig um und das Beste: Sie verstehen, dass sie es nur im Team und gemeinsam schaffen!

Es steckt so viel mehr in Ihren Teams. Zeit, es hervorzulocken! Der erste Schritt dafür liegt direkt vor Ihnen. Und wenn Sie Fragen dazu haben, bin ich für Sie da. Melden Sie sich jederzeit: ulrich.vogel@profilingvalues.com.



Viel Freude und Erfolg mit
Ihrem neuen Erste-Hilfe-Koffer!
Ihr Uli Vogel

Endlich Gestalten statt ständig nur Probleme zu wälzen

Mit diesen 7 Griffen in Ihren Erste-Hilfe-Koffer sind Sie gerüstet, um Ihre Mitarbeitenden schnell vom Problem-Modus in den Lösungs-Modus zu bringen.

Wir zeigen Ihnen, wie Sie sich nach geeigneten ‚Pflastern‘, ‚Desinfektionsmitteln‘, ‚Verbänden‘, ‚Kompressen‘ oder ‚Kreislaufmitteln‘ nicht mehr über Ihre Mitarbeitenden ärgern müssen, sondern diese befähigen, Ihre Ziele ohne Umwege anzuvisieren und loszulegen!

Die Situationen, in denen der Schmerz auftritt, im Überblick:

1. Wenn wieder einmal niemand im Team das Problem anpackt, sondern auf eine Entscheidung ‚von oben‘ wartet
2. Wenn sich niemand findet, eine Aufgabe freiwillig zu übernehmen
3. Wenn die Emails zu einem Thema endlos ohne Lösung hin- und hergehen
4. Wenn Ihre Teammitglieder übereinander reden, anstatt miteinander
5. Wenn die Hütte brennt und alle so beschäftigt sind, dass sie keine Zeit zum Löschen finden
6. Wenn im Team notorisch genörgelt und gejammert wird
7. Wenn Ihr Workshop einfach nicht ins Laufen kommen will, weil Ihr Team nur träge in den Seilen hängt

Schmerzpunkt

1: Wenn wieder einmal niemand im Team das Problem anpackt, sondern auf eine Entscheidung ,von oben‘ wartet



Situation

Wieder so ein Meeting, in dem Ihre Mitarbeitenden die abgedroschenen Argumente drehen und wenden. Für alles haben sie gewichtige Gründe – und natürlich auch gegen alles. Das Team dreht sich im Kreis. Kostbare Zeit geht verloren.

Als Führungskraft haben Sie in diesem Moment nicht die Detailkenntnis, um das Ganze bis ins Letzte beurteilen zu können – wollen und sollen Sie ja auch nicht! Doch niemand im Team hat den Mut, einen Vorschlag zu machen oder eine Entscheidung zu treffen, geschweige denn dafür Verantwortung zu übernehmen.



Deshalb ist das so

Fühlen sich Menschen durch komplexe Situationen überfordert, werden sie unsicher oder passiv. Oder sind schlichtweg zu bequem, die Situation ordentlich zu analysieren.

Da lautet dann die Devise: „Besser aufschieben oder andere machen lassen. Die tragen dann ja auch die Verantwortung. Da bin ich fein raus.“



Das können Sie sofort tun – Die Frage zurückgeben

- **Stellen Sie die Pyramide auf den Kopf**
Sie erklären: „Meine Aufgabe ist es, Euch zu befähigen, solche Probleme selbst zu lösen – nicht, dass *ich* sie für Euch löse. Wobei kann ich Euch also in diesem Sinne unterstützen?“
- **Fördern Sie Unternehmerisches Denken**
„Unternehmerisch erfolgreich sein, kann heißen, dass von 20 Entscheidungen fünf falsch sind. Das klingt schlimm, ist es aber nicht. Viel schlimmer wäre es, diese 20 Entscheidungen nicht getroffen zu haben. Dann sind wir unter Umständen schon alle ,in Schönheit gestorben.“
- **Lassen Sie Fehler zu**
„Schaut mal, es ist nämlich so: Niemand hat hier Schuld, wenn sie:er einen Fehler macht. Schuld hat nur, wer nicht geholfen oder nicht um Hilfe gebeten hat. Jede:r von uns braucht Mut, um Entscheidungen aus bestem Wissen und Gewissen heraus zu treffen. Wenn es ein Fehler war, dann lernen wir bestmöglich daraus und werden dadurch robuster und besser.“
- **Belohnen Sie Lerneffekte**
Wenn Ihr Team in Fahrt gekommen ist, dann lassen Sie die Leute Vorschläge zusammentragen, entscheiden und die Umsetzung planen. Loben Sie einen Preis für die größten Lerneffekte aus, die aus Fehlern entstanden sind.



Langzeittherapie – Fehler belohnen

Verantwortung ist ein wichtiger Grundwert für ein erfolgreiches Unternehmen: Mitarbeitende müssen Verantwortung übernehmen. Führungskräfte müssen sie geeignet übertragen. Dann engagieren sich Mitarbeitende, kooperieren miteinander und die Lust an der Leistung steigt.

- **Geben Sie Entscheidungsfragen zurück**
Nehmen Sie Entscheidungsfragen zu Themen, die Ihren Mitarbeitenden ,gehören‘, gar nicht an. „Sollen wir es nun so oder so machen?“ wäre die typische Frage. Geben Sie die Frage mit dem Hinweis zurück, dass Sie nur über Entscheidungsvorschläge reden möchten. Übertragen Sie Verantwortung im Innenverhältnis. Wenn es schief geht, haben Sie einen breiten Rücken und übernehmen die Verantwortung im Außenverhältnis. Dann kann fleißig gelernt werden.
- **Leben Sie Entscheidungsfreude vor**
Fassen Sie sich in solchen Situationen auch immer selbst an die Nase. Wie stark ein Team leistet, hängt immer auch von der Teamleitung ab. ‚Der Fisch stinkt vom Kopf‘. Von einer offiziellen Leitung wird immer Führung erwartet. Das ist psychologisch gesehen völlig normal. So gesehen können Sie in dieser Rolle nicht ,nicht führen‘. Sie stehen also permanent ,auf der Bühne‘.

Seien Sie insofern Vorbild und packen Sie bei Problemen auf Ihrer eigenen Ebene zu! Ihre Mitarbeitenden hingegen müssen in ihren Bereichen frei entscheiden können – dafür sind Sie verantwortlich und sollten sich konsequent heraushalten.

Schmerzpunkt 2:

Wenn sich niemand findet, eine Aufgabe freiwillig zu übernehmen



Situation

Alle klagen, wie zugeschüttet sie mit Arbeit sind. „Wenn ich noch etwas übernehme, schaffe ich dies und das nicht, dauert dies und jenes länger.“ Sie kennen das alles.



Deshalb ist das so

Wenn Ihre Mitarbeitenden stets die gleichen Aufgaben machen, die sie schon können, – also in der berühmten Komfortzone bleiben – erlahmen sie und werden unflexibel. Nur an neuen Aufgaben können sie wachsen.



Das können Sie sofort tun – Stop-Doing-Listen einführen

Klar, die Arbeit wird einem nicht ausgehen, sagen viele – aber genau das sollte sie! Es müsste tagtäglich das Ziel Ihrer Mitarbeitenden sein, ihre aktuellen Aufgaben einfacher, schneller, besser oder gar nicht mehr zu machen. Warum? Um Kapazität für neuartige Aufgaben zu schaffen.

Mit der Stop-Doing-Liste holen Sie das ‚Desinfektionsmittel‘ aus dem Erste-Hilfe-Koffer, mit dem Sie ‚Verunreinigungen‘ der Kapazitäten beseitigen. Ihre Mitarbeitenden identifizieren Aufgaben, die sie nicht mehr machen, vereinfachen oder delegieren sollten. Wer seine gesamte Arbeitswoche überprüft und nichts findet, was sie:er künftig besser lassen sollte, ist vermutlich unwillig, sich Kapazitäten zu verschaffen und Veränderung einzuleiten. Denn es lässt sich meist etwas finden.



Langzeittherapie – Die Alles-kann-man-lernen-Mentalität (Growth Mindset) stärken

Drei Faktoren bewirken Motivation: Neben Autonomie und sozialer Eingebundenheit ist das der Wunsch nach Kompetenz. Konkret heißt das: im Grunde unseres Herzens wollen wir können. Ihre Mitarbeitenden haben einen inneren Antrieb, um Kompetenz zu erlangen. Stimulieren Sie diesen Drang, wenn Sie neue Aufgaben vergeben wollen.

• Loben Sie nie Talent oder Fähigkeiten Ihrer Mitarbeitenden

Loben Sie sie stattdessen, wenn sie sich strategische Gedanken machen, gut planen, etwas auf neue Art versuchen, sich anstrengen oder Probleme lösen.

• Gestalten Sie Ihre Inhalte abwechslungsreich

Workshops, in denen Sie Kreativmethoden mit alltagsnahen Situationen mixen, mehr Paar- und Gruppenarbeiten, neue Präsentationsmethoden und/oder mehr spielerische Elemente sog. ‚Gamification‘ integrieren. Brechen Sie Routinen! Das bringt frischen Wind in die Bude und sorgt für Tatkraft.

• Zeigen Sie das große Bild

Sorgen Sie dafür, dass Ihre Mitarbeitenden den Sinn ihres Tuns verstehen. Machen Sie klar, warum die neue Aufgabe Sinn macht und erstrebenswert ist. Erläutern Sie ihnen auch die Funktionsweise des Growth Mindsets im Gehirn. Dort werden nämlich die Neuronen angeregt und die synaptischen Verbindungen stärker. Die Leute werden bildlich gesprochen tatsächlich schlauer. Das ist wissenschaftlich bewiesen.

• Achten Sie auf Ihre eigene Sprache.

Fixed Mindset: Ich habe einen Fehler gemacht, ich kann das nicht. – Growth Mindset: Ich kann das noch nicht. Wie kann ich diesen Fehler künftig vermeiden?
-Fixed Mindset: Es kann einfach nicht besser werden.
- Growth Mindset: Wenn wir anders herangehen, können wir es vielleicht verbessern.

Nicht die Fähigkeiten sind der Schlüssel. Sondern in der Anstrengung, im ‚wie‘ ich an eine Lösung gelange, liegt die eigentliche Kraft. Das Zauberwort heißt ‚noch nicht‘. Ich habe noch nicht den Marktdurchbruch erreicht. Ich habe noch nicht das Universitäts-Diplom, ich kann noch nicht Spanisch. Anstatt zu sagen ‚Ich schaffe den Durchbruch nicht‘, ‚Ich bin durch die Prüfung gefallen‘ oder ‚Ich kann die Sprache einfach nicht‘.

Der Fokus liegt also auf dem Lernprozess: Wie gehen Ihre Mitarbeitenden die Sachen an? Wie versuchen sie, bei Schwierigkeiten alternative Lösungswege zu finden? Das muss ins Zentrum.

Schmerzpunkt 3:

Wenn die Emails zu einem Thema endlos ohne Lösung hin- und hergehen



Situation

Eine und dieselbe Email landet nun mittlerweile zum fünften Mal in Ihrem Postfach. Nicht genug, dass der Text von Mail zu Mail länger wird. Ihr Teammitglied erklärt und erklärt und erklärt ... In der Zwischenzeit sind auch noch weitere Mitarbeitende in die Diskussion eingebunden worden. Sie schlagen bloß noch die Hände überm Kopf zusammen.



Deshalb ist das so

Wir alle kennen Vielredner, denen man ungern gegenüber sitzt. Man könnte deren Verhalten als ‚Logorrhoe‘ in Anlehnung an eine Darmverstimmung bezeichnen. Heutzutage grassiert auch noch die ‚Tipporrhoe‘.

Stellen Sie sich vor, es wäre früher so viel schriftlich kommuniziert worden, wie heute in die Tasten geklopft wird! Die Post wäre völlig überfordert in die Knie gegangen. Warum schreiben wir so viel mehr? Weil es einfach ist. Es gibt keine Barrieren mehr. Alles, was ich loswerden will, kann ich unmittelbar an jeden senden. Logisch, dass man Spam-Filter erfinden musste. Aber ist es logisch, wie Ihre Teams miteinander per Email kommunizieren?



Das können Sie sofort tun – Kürze einfordern

Legen Sie eine starke ‚Komresse‘ auf die ‚tropfende Wunde‘:

- **Erklären Sie den Zweck von Emails**
Ihre Teams müssen verstehen: Das Medium Email dient ausschließlich der Information! Vermitteln Sie ihnen, dass Email kein Diskussionsmedium ist. Es verschwendet Zeit, lenkt sie ab und verwirrt sie noch dazu.
- **Definieren Sie klare Anforderungen**
Wenn Sie bei einer Email scrollen müssen, damit Sie das Ende sehen, ist sie schon zu lang. Legen Sie fest, dass reichhaltige Information in Anhänge gehört und mit einem Verweis versehen wird, wie lange es dauert, sie durchzusehen.
- **Ermutigen Sie dazu, bewusst zu formulieren**
Erklären Sie Ihren Mitarbeitenden, dass sie Ihre Mails ruhig überarbeiten dürfen, um überflüssige Worte zu eliminieren und die Formulierungen auf den Punkt zu bringen. Damit machen sie es den Empfänger:innen möglichst einfach, die Argumentation nachzuvollziehen und dem Inhalt zu folgen.



Langzeittherapie – Menschlich kommunizieren

Viele cc deuten darauf hin, dass keine ordentliche Verantwortungskultur im Unternehmen herrscht. Meistens wollen sich die Absendenden absichern. Je größer und hierarchischer ein Unternehmen ist, umso weniger gern übernehmen Mitarbeitende Verantwortung. Bis sie zum Schluss zum größten Verschiebegut in der Organisation wird.

- **Kehren Sie der ‚cc-Unkultur‘ den Rücken**
Lassen Sie sich nur dann auf cc setzen, wenn Sie das ausdrücklich gewünscht haben. Das kann bei manchen Vorgängen Sinn machen, um auf dem aktuellen Stand zu bleiben. Aber als Führungskraft sollten Sie cc sparsam anwenden. Es verhindert die Eigenständigkeit der Teammitglieder. Und im Außenauftritt macht es eine schlechte Figur, wenn Chefs immer ‚cc sitzen‘.
- **Verbünden Sie sich mit anderen**
Schauen Sie, dass Sie Gleichgesinnte finden, die es genauso tun wie Sie. Es machen, es richtig machen und über die positiven Seiten der neuen Kultur sprechen, bis sie da ist. Lamentieren bringt nichts, nur das tatsächliche Tun.

- **Loben Sie gut geschriebene Mails**
und scheuen Sie sich nicht, schlechte und zu lange Mails zu kritisieren. Wenn Sie nicht monieren, wird sich auch nichts ändern.
- **Mailen Sie selbst nur in definierten Zeitfenstern**
Schalten Sie bei der Arbeit Ihr Mail-Programm dann ein, wenn Sie es wirklich brauchen. Suchen Sie Rückzugsmöglichkeiten für tiefe Konzentration, sogenannte Deep Work.
- **Animieren Sie zu regelmäßiger Medien-Abstinenz**
Reduzieren Sie Ihre Online-Zeit: Erst abends nicht mehr, dann ein ganzes Wochenende nicht. Sie und Ihre Mitarbeitenden werden sehen, wie befreiend eine solche ‚Medien-Diät‘ ist und wie sehr sie den Kopf freipustet.

In einer vertrauensvollen Kommunikationskultur müssen selbstverständlich Aspekte wie Effektivität und Effizienz berücksichtigt werden, aber genauso Emotionen und Befindlichkeiten. Wie Ihr Team miteinander kommuniziert, beeinflusst Ihre Teamergebnisse in hohem Maße.

Gehen Sie als Vorbild voran und stärken Sie den Grundwert der menschlichen Kommunikation. Dann werden auch Inspiration, Kreativität und Enthusiasmus gesteigert.

Schmerzpunkt 4:

Wenn Ihre Teammitglieder übereinander reden, anstatt miteinander



Situation

Ihr neues Teammitglied ist eine richtige Highflyerin. Sie freuen sich, dass sie mit ihren neuen Ideen wieder frischen Wind in die Abteilung bringt und die Dinge vorangehen. Nach kurzer Zeit merken Sie, dass die Stimmung im Team in die falsche Richtung kippt. Sie spüren, dass die Kolleg:innen argwöhnisch sind und fleißig getuschelt wird.



Deshalb ist das so

Es gibt gehässige Leute. Doch finden Sie die in den Teams eher selten. Für solches Gerede gibt es natürlich unterschiedlichste Gründe. Meistens wollen Menschen sozial gut dastehen, d.h. ‚höher‘ stehen als andere Menschen.

Das können Ihre Mitarbeitenden auf zwei Arten erreichen. Sie strengen sich tatsächlich mehr an als die anderen und schaffen dadurch bessere Ergebnisse. Das wird in der Regel irgendwann sichtbar – und ist völlig in Ordnung.

Sie können aber auch dadurch relativ gesehen höher stehen, indem sie andere ‚hinunterdrücken‘. Das geht am einfachsten, indem sie schlecht über Kolleg:innen reden, wenn sie nicht dabei sind. Dann brauchen sie nicht in den direkten Konflikt gehen. Dabei gehen sie meist davon aus, dass es nicht weitererzählt wird – wird es aber!

Und wann greifen Ihre Mitarbeitenden besonders gern zu diesem Mittel? Wenn es ihnen nicht gut geht, wenn sie mit sich selbst nicht im Reinen sind, wenn sie glauben, nicht die Kraft aufbringen zu können, sich selbst im positiven Sinne nach ‚weiter oben‘ zu arbeiten. So zeigen sie eigentlich auf sich selbst, wenn sie schlecht über andere reden.



Das können Sie sofort tun – zuhören und umlenken

Schlecht über andere zu reden, zeigt, dass jemand wenig Fähigkeit zum Perspektivenwechsel und zur Empathie besitzt. Wieso sollte denn die ganze Welt ausgerechnet nach der Pfeife meiner Meinung tanzen? Das ist nicht nur zu kurz gedacht und daher doof, sondern auch komplett unwahrscheinlich.

• Spiegeln Sie das Gesagte

Wiederholen oder paraphrasieren Sie, was Sie gehört haben, z.B. mit den Worten: „Habe ich Dich richtig verstanden, dass Du meinst, dass ...?“ Wenn jemand die eigenen Worte aus einem fremden Mund hört, hat das oft eine besondere, sogar aufrüttelnde Wirkung – ganz so als würde über einen selbst so gesprochen.

• Zeigen Sie Empathie, ohne zu werten

Sprechen Sie die Gefühle an, die Sie bei Ihrer Mitarbeiter:in wahrnehmen. „Du scheinst ärgerlich darüber zu sein, dass“ oder „Ich kann verstehen, wenn Du enttäuscht darüber bist, dass“.

• Stellen Sie konstruktive Fragen

Damit bringen Sie Ihre Mitarbeiter:in wieder zu sich, ihren eigenen Bedürfnissen und ihren eigenen Möglichkeiten. Fragen Sie z.B. „Wie wäre Dein Wunschscenario und was kannst Du dazu beitragen?“



Langzeittherapie – Einbinden und diskutieren

• Lassen Sie bewusst andere Sichtweisen gelten

Wir Menschen haben ein wichtiges Grundbedürfnis namens ‚Soziale Eingebundenheit‘ (siehe oben Handgriff 2). Um dies zu erreichen, gehen wir im Gespräch schnell in den Konsens. Wir erzählen uns gegenseitig, was wir schon wissen und bekommen dadurch dieses Gefühl des Miteinanders. Damit erreichen Sie aber nicht die Ziele Ihres Unternehmens. Nur im ‚Ring um die beste Lösung‘, in einer konstruktiven und positiven Streitkultur in der Sache, sind Sie wettbewerbsfähig und können fruchtbar gestalten. Deshalb muss Soziale Eingebundenheit über andere Wege als den Konsens

erreicht werden. Beispielsweise durch psychologische Sicherheit, Vertrauen, gemeinsame Werte oder ‚Recognition‘, d.h. den Fokus auf den Denkprozess des anderen zu legen und nicht auf das Ergebnis dieses Prozesses.

• Achten Sie auf Schlüsselwörter

Sprache ist ein Vehikel menschlicher Bestrebungen, die mitunter auch unbewusst sind. Ausgrenzende Formulierungen, bestimmte martialische Sprachbilder und vieles mehr schaffen den Nährboden für Entwicklungen, die eine gesunde und starke Unternehmenskultur unterminieren können. Identifizieren Sie mögliche ‚Keime‘ schnellstens.

• Kommunizieren Sie inspirierend.

Wenn durch Ihre Sprache positive Emotionen geweckt werden, steigt bei allen das Wir-Gefühl. Wie bei allem, gilt auch hier: Sie müssen als Führungskraft gegenüber Ihrem Team Vorbild sein. Reden Sie nur so über eine nicht anwesende Person, dass diese mühelos auch danebenstehen könnte. Zugegebenermaßen ist das nicht immer einfach, aber langfristig gesehen unheimlich viel wert. Sie gewinnen schnell Vertrauen und werden als absolut integer, also moralisch einwandfrei wahrgenommen.

Um ein Unternehmen erfolgreich zu führen, sind Werte wie offene Kommunikation, Fairness und Transparenz wichtige Schlüssel. In diesen Bereichen können Nachlässigkeit, Ignorieren und Duldung schlechten Stils ein gefährliches ‚Virus‘ in die ‚Blutbahn‘ des Unternehmens übertragen. Die ‚Inkubationszeit‘ mag unter Umständen lange sein, aber die bösartigen Grundlagen sind geschaffen.

Führungskräfte müssen ihren Blick schärfen – und auch den ihrer Mitarbeiter – um erste Anzeichen zu erkennen, die auf eine Verletzung der genannten Werte hindeuten. Das kann systematisch erlernt werden.

Schmerzpunkt 5:

Wenn die Hütte brennt und alle so beschäftigt sind, dass sie keine Zeit zum Löschen finden



Situation

Eine ihrer wichtigsten Kund:innen hat eben angerufen: Ein wichtiger Teil ihrer Infrastruktur steht still. Sie sind verantwortlich dafür, das Ganze wieder in Gang zu bringen. Ihre Geschäftsleitung ist bereits involviert. Sie müssen so schnell wie möglich eine Taskforce auf die Beine stellen, um den Schaden zu begrenzen.

Sie sprechen mit Ihren Leuten, um zu wissen, wer sich darum kümmern kann. Doch alle scheinen gerade schwer beschäftigt. Als sie kurz danach an der Kaffeeküche vorbeikommen und Ihre Mitarbeitenden unbesorgt beim Plauschen beobachten, ist es vorbei mit Ihrer Geduld.



Deshalb ist das so

In der Regel ist das kein böser Wille, wenn Ihre Mitarbeitenden die Brisanz einer Situation nicht erkennen. Sie nehmen dann nur diffus wahr, was ihr eigenes Tun im Unternehmen konkret bedeutet. Wer sich nicht klar ist, was von ihr:ihm erwartet wird, springt auch nicht auf, wenn etwas passiert, das sie:ihn betrifft. Die Mitarbeitenden erkennen es schlichtweg nicht. Sie sind in der Situation des Feuers daher überfordert.



Das können Sie sofort tun – Übernehmen Sie das Ruder

• Weisen Sie auf die Dringlichkeit hin

Als Führungskraft kennen Sie die größeren Zusammenhänge. Sie verstehen den Ernst der Lage und wissen, wie sich das Verhalten oder besser Unterlassen Ihrer Mitarbeitenden auswirken kann. Schildern Sie kurz und in ruhigem Ton die Konsequenzen für das Unternehmen, das Team und wenn es sein muss, für jeden Einzelnen.

• Geben Sie klare Anweisungen

Verteilen Sie die Aufgaben, indem Sie Ihren Mitarbeitenden klar und deutlich erklären, was wer wann zu tun hat. Nennen Sie eine Uhrzeit oder einen Zeitraum, bis wann die Aufgabe erledigt sein sollte.

• Fragen Sie nach

Geben Sie Raum für Rückfragen. Stellen Sie sicher, dass jedes Teammitglied verstanden hat, was ihr:sein konkreter Beitrag in der aktuellen Situation ist.

• Erklären Sie, was Sie künftig von Ihrem Team erwarten

Nach der Situation sollten Sie mit Ihrem Team ein Resümee ziehen. Stellen Sie Fragen wie: Was ist gut gelaufen? Was ist schlecht gelaufen? Was kann nächstes Mal besser laufen? Was brauchen wir, damit es besser läuft?



Langzeittherapie – Klarheit hilft zupacken

Robert S. Hartman, der Begründer der formalen Wertewissenschaft, sagt unmissverständlich: Die Unternehmen sind für die Menschen da – nicht umgekehrt.

Dadurch wird klar, dass der Zweck oder die Mission eines jeden Unternehmens auf die Frage ‚Was bringt dieses Unternehmen Positives für die Menschen‘ eine eindeutige Antwort bieten muss. Umgesetzt wird es dann in einer Art Symbiose zwischen Mitarbeitenden und Unternehmen.

Wenn Ihren Mitarbeitenden völlig klar ist, was ihr Beitrag zum Erfolg Ihres Unternehmens ist, dann werden Sie nicht mehr zögern zu handeln, wenn die Hütte brennt. Deshalb ist es so wichtig, dass Sie die jeweiligen Rollen klären sowie die Ergebnisse, die sie zum Unternehmenserfolg beitragen sollen.

• Knüpfen Sie eine logische Kette

In den Abteilungen wird häufig gesagt: „Strategie? Das hat doch nichts mit uns zu tun. Das machen die da oben in der Unternehmensleitung.“ Fatal! Diese Situation zeigt den ‚Missing Link‘, das fehlende Glied.

Als Führungskraft müssen Sie von der Mission des Unternehmens, über die Unternehmenswerte und die Strategie hin zu den einzelnen Leuten denken. Das erreichen Sie mit folgenden Fragen, die Ihre Mitarbeitende im Schlaf beantworten können sollten:

- Was ist die Mission unseres Unternehmens?
- Was ist unser mittelfristiges Zielbild? Welche Strategie haben wir und welche Ziele?
- Was trägt meine Abteilung / mein Team dazu bei?
- Was trage ich persönlich dazu bei?

• Üben Sie den Notfall

Sie müssen diese Fragen und Antworten immer und immer wieder üben. Warum? Wir üben schließlich auch, um bei Notfällen aller Art richtig handeln zu können. Wir müssen sofort auf ‚Autopilot‘ umstellen und die nötigen Handgriffe durchführen können. Das geht nur durch Wiederholung.

Deshalb müssen Sie als Führungskraft ständig dranbleiben, die Botschaften in die Teams ‚einzumassieren‘. Dann werden sie im Notfall genau das tun, was nötig ist.

Ein wichtiger Grundwert im Unternehmen ist ‚Sinn‘. Die Menschen brauchen den Kontext, also das ‚Bigger Picture‘, um den Sinn ihres eigenen Tuns zu erkennen. Sie als Führungskraft haben den Auftrag, Ihren Mitarbeitenden klarzumachen, welcher Beitrag von wem erwartet wird. Dann funktioniert der Organismus Unternehmen und es werden auch weniger ‚Erste-Hilfe-Koffer‘ gebraucht.

Schmerzpunkt 6:

Wenn im Team notorisch genörgelt und gejammert wird



Situation

Egal, was Sie auch sagen, diese zwei Mitarbeiter:innen haben immer etwas einzuwenden. Egal, ob es im Team-meeting ist oder im 1:1-Gespräch – das erste, was Sie hören, ist: „Ja, aber ...“ Wollen Sie einen neuen Lösungsweg gehen, kommt nur: „Das war schon immer so!“. Sie verzweifeln schier und denken sich: „Das gibt’s doch nicht! Wie kann man nur so resistent sein!?“



Deshalb ist das so

Mögliche Ursache: Negativitätsvirus. Die Negativität ist eine gefährliche Sache. Sie breitet sich 9 mal schneller aus als die Positivität. Evolutionsbedingt alarmierten wir sofort, wenn der Säbelzahn tiger in der Nähe war. Nicht so wichtig und dringend war es, über das gestrige Festmahl vor der Höhle zu reden.

Dass uns plötzlich der Tod ereilt, ist heutzutage nicht mehr unsere größte Sorge. Dennoch kommen wir schwer aus unserem genetischen Programm. Wir können Negativität nicht verneinen. Was passiert denn, wenn ich Ihnen sage, Sie sollen jetzt bitte nicht an einen rosaroten Elefanten denken?



Das können Sie sofort tun – Anpacken ist in!

Im Unternehmen sollten alle unternehmerisch handeln. Deswegen heißt es auch Unternehmung und nicht Unterlassung. Wenn Sie es unterlassen, eine passende Lösung zu finden, verraten Sie nicht nur Ihren Unternehmenszweck, sondern verschwenden auch Ihre Ressourcen, was eine Gefahr für die Existenz Ihrer Firma bedeutet kann.

Stoppen Sie negativ abdriftende Diskussionen mit folgendem Satz: „Jetzt halten wir mal ein. Mich interessiert nicht – und schon gar nicht im Detail – wie etwas nicht geht. Hier verschwenden wir gerade unsere Zeit. Ich will wissen, wie etwas geht! Lasst uns also lieber diskutieren: Was können wir gemeinsam machen?“



Langzeittherapie – Positivität produzieren

Als Führungskraft dürfen Sie niemals ‚Konsument‘ von Stimmungen sein. Sie sind verpflichtet, proaktiver Produzent von Positivität zu werden. Viele Führungskräfte sind sich nicht dessen bewusst, wie sehr sie in dieser Art der ‚Produktion‘ gefordert sind.

• Überprüfen Sie Ihre eigene Haltung

Positivität beginnt bei Ihnen selbst. Fragen Sie sich, inwieweit Sie den Grundwert ‚Gestaltungsfähigkeit‘ leben. Dann nehmen Sie Einfluss auf die Umstände. Sie führen also ein proaktives Leben – und ‚werden nicht gelebt‘.

- **Suchen Sie sich Verbündete der Positivität in den Teams.**
Es gibt immer auch Optimisten mit Realitätssinn. Sie müssen eine kritische Masse für Positivität generieren. Nur dann verbannen Sie das Negative auf Dauer. Das heißt selbstverständlich nicht, dass Sie negative Nachrichten oder Entwicklungen verschweigen oder ausblenden. Sie müssen auch brutale Fakten gebührend zur Kenntnis nehmen.

Jede Firma erlebt schwierige Zeiten. Die erfolgreichen Unternehmen unterscheiden sich jedoch von den un erfolgreichen darin, wie sie mit Schwierigkeiten umgehen. Sie debattieren nicht endlos, sondern analysieren klar und schonungslos. Dann suchen sie umgehend nach Lösungen. Eine positive Atmosphäre in den Teams ist der fruchtbare Nährboden, auf dem die zukunftsweisenden Lösungen entwickelt werden. Das bringt den nachhaltigen Erfolg.

• Halten Sie sich fern von negativen Leuten!

Ein fauler Apfel verdirbt den ganzen Korb. Es gibt notorische ‚Negativlinge‘. Trennen Sie sich von ihnen!

Positivität ist ein elementarer Grundwert im Unternehmen, der stets gestärkt werden muss. Es ist wie beim Radfahren. Wenn es eine Zeit lang bergab geht, brauchen Sie nicht zu treten. Aber meistens müssen Sie eben in die Pedale steigen. Sonst bleiben Sie stehen und fallen um.

Schmerzpunkt 7:

Wenn Ihr Workshop einfach nicht ins Laufen kommen will, weil Ihr Team nur träge in den Seilen hängt



Situation

Sie haben sich viel Mühe gegeben, um Ihren Workshop vorzubereiten – und sich einiges überlegt, damit es nicht die typische 08/15-Bespaßung-durch-den-Chef wird, sondern auch Pepp und Abwechslung Platz haben.

Nun sind schon 20 Minuten vorbei und keiner bewegt sich. Die Stimmung ist frostig. Nach dem dritten Eisbrecher haben sie langsam die Nase voll. So wird das nichts. Ihre Visionen werden nicht wahr, die Ergebnisse können nicht erreicht werden.



Deshalb ist das so

Wer weiß schon genau, was da heute dahintersteckt? Haben wir schwierige Zeiten, die heute besonders schwer zu ertragen sind, vielleicht weil noch dazu Vollmond ist? Hat jemand die Stimmung vermiest? Ist irgendwas schiefgelaufen, von dem ich noch nichts weiß? Gab es irgendwo eine schlechte Nachricht? Bin ich selbst die Ursache dafür, dass meine Leute nicht ins Laufen kommen?



Das können Sie sofort tun – Probleme auf den Tisch

Sprechen Sie direkt an, was Sie hier nervt. Sie müssen einen Cut machen. Es hat ja keinen Sinn, ein Programm durchzupeitschen. Ohne ‚Ins-Laufen-Kommen‘ werden Sie die Workshop-Ziele nie erreichen.

Manchmal muss es ein gewisses ‚Sich-Auskotzen‘ geben dürfen, solange es als ‚reinigendes Gewitter‘ daherkommt. Druck aus dem Kessel lassen, den Unmut mal äußern können. Das erleichtert. Dann wird ‚sich geschüttelt‘ – und los geht's.



Langzeittherapie – Raus damit und kitzeln

• Stimulieren Sie intellektuell

Fordern Sie Ihr Team intellektuell heraus, um zukunftsfähige Lösungen zu bilden. So wird der Gewohnheit und der schleichenden Zunahme des Binnenblicks entgegengewirkt. Routinen werden gebrochen, alles wird kritisch hinterfragt. Letztlich soll zumindest gedanklich ‚kein Stein auf dem anderen bleiben‘.

In der Situation kann dies heißen, dass Sie Strukturen und Prozesse, die mit dem Thema verbunden sind, kritisch hinterfragen lassen: Wenn wir alles momentan Herrschende mal ‚wegdenken‘, auf welche Ideen können wir kommen? Versuchen, das Udenkbare zu denken. Stimulieren Sie dieses ‚Out-of-the-Box-Denken‘. Dann brechen fruchtlose Argumentationsschleifen und Lethargie auf. Gelobt und gefördert werden stattdessen innovative Gedanken und kreative Lösungen.

• Inspirieren Sie

Formulieren Sie herausfordernde Ziele und attraktive Zukunftsvisionen und betonen Sie, wie wichtig die anstehenden Aufgaben und der Teamgeist sind. Diese Strategie ist optimistisch, engagiert und unterstreicht gemeinsame Werte.

Es genügt nicht, dass Sie Ihre Mitarbeitenden sachlich überzeugen. Sie sind emotionale Wesen und möchten vor allem über das limbische System in ihrem Gehirn gefühlsmäßig ‚angesteuert‘ werden.

Lernen Sie die ‚emotionalen Knöpfe‘ Ihrer Mitarbeitenden gut kennen und drücken Sie sie im lähmenden Workshop geeignet. Sie werden sie dazu bringen, dass sie lieben, was sie tun – das schließlich ist die hohe Kunst der Führung.

Als Führungskraft geben Sie Ihren Mitarbeitenden nicht nur Orientierung. Sie helfen ihnen vor allem, sich zu entwickeln. Daher reicht es nicht, wenn Sie einseitig von ihren Leuten fordern, proaktiv und agil zu sein, ohne es selbst zu praktizieren. Auch zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden gilt: Wechselseitig säen und ernten.

Ihr nächster Schritt

Diese Schmerzpunkte tauchen immer wieder im Führungsalltag auf - einzeln oder in Kombination miteinander. Das kann Sie auf Dauer ziemlich zermürben und Ihre Energie fressen. Wie wäre es aber, wenn alles wie von selbst lief? Wenn Ihre Leute gemeinsam auf ein Ziel hinarbeiteten und jederzeit genau wüssten, was zu tun ist?

Mit wertebasierter Unternehmensführung – einer wissenschaftlich belegten Methode – können Sie diese Schmerzpunkte beseitigen. Führen Sie wertebasiert und Sie werden staunen, wie schnell Ihre Teammitglieder zu einem engagierten Team zusammenwachsen und reibungslos miteinander arbeiten.

Melden Sie sich jetzt zur profilingvalues Zertifizierung an um ab sofort Stellenbesetzungen, Personalentwicklung, Führung und Teambuilding zu verbessern.

In diesem Kurs lernen Sie, wie Sie die richtigen Leute für Ihr Team auswählen und sie wertebasiert führen, entwickeln und binden.

Es lohnt sich, denn mit Ihrem Dream-Team

- macht das Arbeiten Freude – zu jeder Zeit.
- werden Sie Ihre Ziele garantiert umsetzen.
- feiern Sie gemeinsame Erfolge.

Jetzt klicken & anmelden

oder schreiben Sie uns eine E-Mail an: info@profilingvalues.com

Dieser Erste-Hilfe-Koffer wurde für Sie zusammengestellt von

Dr. Uli Vogel

profiling**values** GmbH

Forsthausstraße 2, 82031 Grünwald

info@profilingvalues.com

profilingvalues.com

Explore your potential

