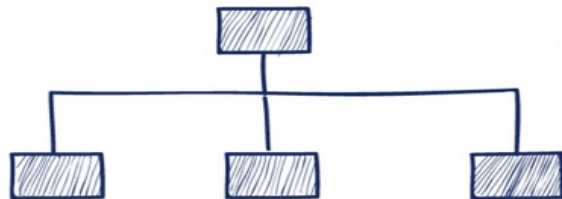




THOMAS
FRITZSCHE

WER HAT DEN BALL?



MITARBEITER
EINFACH FÜHREN

HERDER



Thomas Fritzsche

Wer hat den Ball?

Mitarbeiter einfach führen



FREIBURG · BASEL · WIEN

Rise up this mornin',
Smiled with the risin' sun,
Three little birds
Pitch by my doorstep
Singin' sweet songs
Of melodies pure and true,
Saying', »This is my message to you«

Bob Marley

Für meine Eltern, Ruth und Michael Fritzsche

© Verlag Herder GmbH, Freiburg im Breisgau 2016
Alle Rechte vorbehalten
www.herder.de

Umschlaggestaltung: total italic, Amsterdam/Berlin
Umschlagfoto: © privat
Autorenfoto: © privat
E-Book-Konvertierung: Daniel Förster, Belgern

ISBN (E-Book) 978-3-451-80978-1
ISBN (Buch) 978-3-451-61374-6

Inhalt

Schicksal einer Führungskraft

Vergesslich und unselbstständig

Coaching in der Familie ist keine gute Idee

Der teuerste Coach Europas

Fünf? Tausend?

Aprilscherz, Fake - oder echt?

Nicht am Stück - in Scheiben

Lektion 1: Die Therapie muss zum Patienten passen

Führungsfehler

Kathedralen bauen

Das Motivationsvideo

Lektion 2: Motivieren hat mit Bewegung zu tun

Krüger spricht kein Latein

Da ist nur einer, der strampelt

Lektion 3: Das Geheimnis der besten Verkäufer

Top-Gespräche statt Top-Verkäufer

Der ausgesprochene Nutzen

Die Psychologen stimmen zu

Selbstwahrnehmungstheorie

Lektion 4: Wer hat den Ball?

Klassische Sackgassen

Der Ball, das Feld, der Fokus

Lektion 5: Die Mutter und der Ball

Leckerli sind zwar politisch nicht korrekt ...

Die Mutter schaut nach vorn

Ball spielen muss man üben

Pitt und Martin trainieren Pingpong

Der gute Papa Martin

McGregor wusste Bescheid

Theorie X und Theorie Y

Lektion 6: Nur wer ein Problem hat, will es lösen

Schritt eins vor Schritt zwei!

Brücken zum Problem

Plan B

Dumm stellen hilft?

Die Ich-Botschaft

Metakommunikation

Am Küchentisch

Fernes Echo

Problem - Nutzen - Lösung

Das Auge isst mit

Nachgespräch

Musste das sein? Es geht nicht anders!

Three little things

Epilog: War es das wert?

Anhang: Martins Notizblock

Dank

Über den Autor

Literatur

Schicksal einer Führungskraft

Martin Dampf hat ein Problem. Er ist seit fast fünf Jahren Führungskraft, und er liebt seinen Job. Dennoch macht es ihm immer weniger Spaß, zur Arbeit zu gehen. In einer stillen Stunde gesteht er sich ein, dass das zu einem großen Teil an seinen Mitarbeitern liegt. Nicht an allen: Er hat einige Spitzenleute, auf die er sich verlassen kann. Aber der größte Teil seiner Mannschaft, denkt er, ist entweder erschreckend dumm oder erschreckend unselbstständig. Vielleicht sogar beides.

Martin hörte zu Beginn seiner Führungstätigkeit oft, wie die erfahrenen Führungskräfte über ihre Mitarbeiter sprachen: Sie seien dumm, faul, unselbstständig, nur auf ihren Vorteil bedacht. Damals nahm er sich vor, niemals so über seine eigenen Mitarbeiter zu reden. Nicht einmal so denken wollte er. Doch jetzt erwischt er sich dabei, genau das zu tun. Martin Dampf erschrickt dann über sich selbst, und manchmal kommen ihm Zweifel. Ob es doch stimmt? Ob er zu idealistisch war, und die Wirklichkeit sieht einfach so traurig aus? Er weiß es nicht. Aber er weiß, dass er oft erschöpft nach Hause kommt. Und er spürt, dass das nicht an seinem 10-Stunden-Tag liegt: Er arbeitet noch immer gerne in seinem Beruf. Was ihn auslaugt, sind die immer gleichen Diskussionen mit den immer gleichen Personen.

Wenn er mit anderen Führungskräften darüber spricht, nicken sie. Fast alle kennen und bestätigen seine Probleme. Oft muss man etwas fünfmal anordnen - und nach vier bis fünf Wochen wieder. Viel zu viele Mitarbeiter denken einfach nicht mit. Sie sind offensichtlich passiv und unselbstständig.

In meiner Tätigkeit als Trainer und Coach für Führungskräfte habe ich schon viele Herren und Frauen Dampf kennen gelernt. Wenn ich am Morgen des ersten

Seminartags zum Thema »Mitarbeiterführung« frage, was die Teilnehmer von den Seminartagen erwarten, lauten ihre häufigsten Wünsche:

»Ich wüsste gerne, was ich mit einem Mitarbeiter machen soll, dem ich alle paar Wochen alles Mögliche wieder von vorn erklären muss.«

Und:

»Wenn Sie mir einen Weg zeigen können, wie ich meine Leute zu selbstständigem Denken und Handeln anregen kann, dann hat sich das Seminar für mich gelohnt.«

Ich lasse an dieser Stelle die Seminarteilnehmer gerne schätzen, wie viel Zeit pro Tag und Woche sie einsparen würden, wenn diese beiden grundsätzlichen Probleme gelöst wären: »Eine Stunde am Tag mindestens!«, sagen dann viele. Andere sprechen sogar von *bis zu zwei Stunden am Tag* Zeitersparnis.

Dieses Buch handelt davon, wie Martin Dampf lernt, so zu führen, dass einmal erklären genügt. Es zeigt, wie er seine Gespräche so führt, dass seine Mitarbeiter ein hohes Maß an Selbstständigkeit entwickeln. Es handelt davon, drei Regeln zu beachten, damit Führen leichter wird und richtig Spaß macht.

Diese drei Regeln haben einen Dominoeffekt. Denn wer kluge und selbstständige Mitarbeiter hat, ist per se zufriedener mit seiner Tätigkeit. Die Führungskraft spart Zeit, die sie oder er für andere Aufgaben einsetzen kann. Das wird sie oder ihn mittelfristig erfolgreicher machen. Gleichzeitig kommt sie oder er früher und entspannter nach Hause – und hat mehr vom Privatleben.

Mehr Erfolg. In kürzerer Zeit. Mit mehr Spaß.

Darum geht es in diesem Buch.

Im Wesentlichen geht es darum, wer den Ball hat.

Thomas Fritzsche
Ranstadt, im Sommer 2015

Vergesslich und unselbstständig

Martin Dampf arbeitet seit über fünfzehn Jahren im Einzelhandel und ist seit bald zehn Jahren Führungskraft. Zuerst war er Abteilungsleiter im Foodbereich, seit drei Jahren ist er Hausleiter eines Marktes mit 2500 Quadratmetern Fläche und insgesamt 85 Mitarbeitern. Martin liebt seinen Job. Er mag es, mit Menschen zu arbeiten, sowohl mit den Kunden als auch mit seinen Mitarbeitern. Dennoch bemerkt er seit einigen Jahren zunehmende Verschleißgefühle. Er fühlt sich oft müde, muss sich manchmal überwinden, morgens aufzustehen. Martin ist jung, er möchte noch einige Schritte auf der Karriereleiter hinaufsteigen - und hat doch bereits das Gefühl, energiemäßig enorm nachzulassen. Sind das schon Zeichen eines Burnout? Aber warum?

Martins Frau Hannah arbeitet als Coach, seit fünf Jahren bildet sie auch andere Leute zum Coach aus. Natürlich hat sie die Veränderungen an ihrem Mann bemerkt. Als er Montagfrüh beim Frühstück wieder einmal stöhnt, weil er gleich zur Arbeit muss, fragt sie nach: »Was ist denn nur los?«

»Es nervt!«, sagt Martin, während er seine Jacke anzieht.

»Und was?«, will Hannah wissen.

»Alles!« Martin macht eine wegwerfende Handbewegung und geht.

Hannah wäre kein guter Coach, wenn sie das Thema nicht wieder anschneiden würde: »Was ärgert dich denn am meisten auf der Arbeit?«, fragt sie in einem ruhigen Moment am nächsten Wochenende.

»Einfach alles. Die Mitarbeiter, die ganze Bürokratie bei uns, man hat zu nichts mehr Zeit und soll doch gestalten, den Umsatz ankurbeln und so weiter!«

Hannah nickt: »Okay. Und wenn du von allem nur eine einzige Sache verändern könntest, welche wäre das dann?«

»Das ist eine typische Coachingfrage«, stöhnt Martin. »Na gut, wenn du eine gute Fee wärst, würde ich sagen: Ich hätte gerne, dass ich nicht Dreiviertel der Mannschaft alle paar Wochen alles wieder von vorn erklären müsste. Und auch, dass die Leute freiwillig ihr Hirn benutzen würden!«

»Das waren eigentlich zwei Wünsche, aber die hängen ja wahrscheinlich eng zusammen. Du meinst also, wenn diese beiden Punkte erfüllt wären, dann wäre dein Leben als Führungskraft leichter?« Martin überlegt und nickt: »Definitiv!«

Wenn Martin nicht den halben Tag damit beschäftigt wäre, irgendwas noch mal zu erklären, was er demselben Menschen schon zehnmal gesagt hat, und wenn die Leute grundsätzlich mehr mitdenken würden, dann wäre das ein riesengroßer Gewinn an Zeit, erklärt er Hannah. Dann würde ihn auch die Bürokratie im Unternehmen nicht mehr so stören, denn er hätte deutlich mehr Zeit, auch die administrativen Dinge zu erledigen. Und wenn die Mitarbeiter selbstständiger und klüger wären, könnte er mehr delegieren und hätte auch da noch mal Zeit und Nerven gespart.

Coaching in der Familie ist keine gute Idee

Hannah denkt einen Moment nach: »Habe ich das richtig verstanden? Deine Leute sind so vergesslich, dass du ihnen alles immer wieder neu erklären musst? Und mitdenken können oder wollen sie auch nicht?« Ihr Mann nickt. »Martin, erinnerst du dich noch: Vor zwölf Jahren hast du über deinen damaligen Chef den Kopf geschüttelt, weil der eine menschenverachtende Einstellung gegenüber seinen

Leuten hatte. Und hast dir geschworen, dass du das als Führungskraft selbst ganz anders angehen würdest – und heute sagst du, deine Leute sind vergesslich und blöd? Herzlichen Glückwunsch!«

»Ich habe nicht vergesslich und blöd gesagt«, verteidigt sich Martin. »Und ich habe auch nicht gesagt, dass alle so sind. Zum Glück habe ich auch zwei Topleute – ohne die wäre ich komplett aufgeschmissen.«

Hannah unterdrückt ein Lächeln – sie merkt, wie gereizt ihr Mann bei diesem Thema reagiert, und will ihn nicht noch weiter provozieren. Sie fragt betont neutral weiter: »Das ist ja sehr interessant – was machst du bei diesen Topleuten anders als beim anscheinend so beschränkten Rest?«

Aber auch so war das eine Frage zu viel, Martins Geduld ist zu Ende. »Lass mich mit diesen Coachingfragen in Ruhe! Es ist Sonntag, ich will meine Ruhe haben, und ich habe keine Lust, dein Klient zu sein! Außerdem haben dieses Problem fast alle Führungskräfte, die ich kenne, es kann also überhaupt nicht an mir liegen!«

Hanna rudert zurück: »Du hast recht – Coaching und Beratung in der Familie geht nicht. Sorry, ich hab mich hinreißen lassen, weil ich gesehen habe, wie gestresst du in der letzten Zeit wirkst. Lass uns das Thema wechseln.«

Später am Tag legt Hannah einen Zettel mit einer Webadresse auf Martins Schreibtisch. »Erinnerst du dich an den besten Coachinglehrer, den ich je hatte: Steve Wilhelm?«, fragt sie Martin. »Er gibt keine Kurse mehr, aber ich habe gehört, dass er seine besondere Form des Kurzzeitcoachings gerade für Führungskräfte immer weiter perfektioniert hat. Eine Stunde bei Steve kann mehr bewirken als fünf Jahre Therapie, probiere das doch mal!«

Steve Wilhelm, aus Bayern, denkt sich Martin. Hatte ihm Hannah nicht zwanzigmal erzählt, er sei der schönste Mann, den sie je gesehen hatte? Na herzlichen Dank, darauf hatte er definitiv keine Lust.

Der teuerste Coach Europas

Dreieinhalb Wochen später. Martin sitzt an seinem Laptop und hat die Website von Steve Wilhelm aufgerufen. Eigentlich hatte er Hannahs Zettel weggelegt, aber die vergangene Arbeitswoche war wieder so nervenaufreibend, dass er ihn heute hervorgeholt hat. Man kann ja mal nachschauen, denkt er.

Ganz schön provokant, was da gleich auf der Startseite steht:

»Die Hälfte Ihrer Mitarbeiter hat offenbar Alzheimer, und auch die andere Hälfte hat das Denken verlernt?«

Andererseits bringt es Martins Thema auf den Punkt. Er liest weiter.

»Ich kann Ihnen weiterhelfen. Eine Stunde Coaching genügt, um dieses Problem zu verändern. Es geht darum, zu klären, wer den Ball hat.«

Ein Scharlatan. Ganz klar. Martin schnaubt empört: Eine einzige Stunde für dieses Thema! In dieser Zeit hat man das Problem noch nicht mal in Ruhe besprochen, und schon gar nicht nach Ursachen gesucht. Erstaunlich, dass Hannah früher von so jemandem so geschwärmt hat! Okay, er sieht gut aus, ein umwerfendes Lächeln. Aber dass bei seiner Frau deshalb gleich jede Urteilsfähigkeit verloren geht? So kennt er sie gar nicht. Und was soll der Quatsch mit dem Ball?

Stirnrunzelnd liest er weiter:

»Da ich nicht mehr gern reise und Sie ganz bestimmt wenig Zeit haben, findet das Coaching grundsätzlich am Telefon statt. Sie benötigen also ein Telefon, dazu eine schnelle Internetverbindung und eine Videokamera.«

Das klingt hingegen vernünftig. Da kann ich letzten Endes nicht viel falsch machen, denkt Martin. Überschaubarer Aufwand von einer Stunde, telefonieren – und wenn es nichts bringt, ist wenigstens Steve Wilhelm entzaubert! Apropos Aufwand – wo steht denn, was der Spaß kosten soll? Martin klickt auf »Honorar« – und ihm bleibt die Luft weg.

Fünf? Tausend?

Martin klickt noch einmal, dann löscht er die Seite, schließt seinen Browser, öffnet ihn wieder, sucht die Seite, klickt auf »Honorar«, und da steht es immer noch: »Wo ist der Ball-Coaching« kostet 5.000 Euro. Netto. Der Typ muss verrückt sein. Martin klappt sein MacBook zu.

»Dein alter Coach ist größenwahnsinnig geworden. Ich wette, er hat das noch kein einziges Mal verkauft!«, sagt er abends beim Essen zu Hannah.

»Soweit ich weiß, ist er ausgebucht«, antwortet sie trocken. »Allerdings will er als Rentner höchstens zwei bis drei Stunden im Monat arbeiten, insofern ist ausgebucht ein relativer Begriff. Dieses spezielle Coaching macht er wohl nur noch zum Spaß.«

Martin ist baff: »Du willst mir doch nicht im Ernst erzählen, dass er jeden Monat zwei oder drei neue Idioten findet, die ihm eine solche Summe bezahlen?«

»Schau dir doch seine Referenzen an.« Hannah schiebt sich noch eine Gabel Spaghetti in den Mund.

Die Referenzen hatte Martin tatsächlich nicht gesehen. Er hatte den Link zum Honorar sicher zehnmal angeklickt, er

hatte versucht zu erkennen, ob das vielleicht der Preis für eine Woche oder wenigstens für einen Tag war. Aber er kam immer wieder zum gleichen Ergebnis: Dieser Mann verlangt 5.000 Euro *für eine Stunde Coaching*. Mehr wollte Martin dann nicht mehr wissen. Diese schwierigen Probleme in einer Stunde lösen zu wollen war ihm schon als unseriös erschienen – dafür 5.000 Euro zu verlangen war der Gipfel der Frechheit.

Während er später mit Hannah auf dem Sofa sitzt und fernsieht, kann sich Martin nicht richtig auf den Film konzentrieren. Ein paar Gedanken gehen ihm nicht aus dem Kopf: Menschen, die 5.000 Euro für eine Stunde Coaching bezahlen, müssen zu den dümmsten Leuten dieser Republik gehören, ist der erste Gedanke. Und dann kommt ein zweiter Gedanke: Diese Trottel würden doch wahrscheinlich keine 5.000 Euro haben! Zwischen diesen beiden Gedanken schwankt er, und gelegentlich kommt noch ein dritter dazu: Wenn Steve Wilhelm jemanden finden würde, der dumm genug wäre, die Summe zu bezahlen, dann würde sich doch diese Person hinterher für die eigene Dummheit so sehr schämen, dass sie auf keinen Fall als Referenz auf einer solchen Homepage auftauchen wollte!

Das lässt Martin keine Ruhe. In einer Werbepause geht er ins Arbeitszimmer zum MacBook zurück und ruft die Seite ein weiteres Mal auf. Er klickt auf »Referenzen« und liest sechs verschiedene positive Feedbacks. Als er die Namen der Referenzgeber liest, bleibt ihm der Mund offen stehen: Vier dieser Namen kennt er aus dem Wirtschaftsteil der FAZ!

Während Hannah aus dem Wohnzimmer »Es geht weiter!« ruft, klickt Martin nochmals auf das Menü »Honorar« und sieht dort einen Link. Er klickt ihn an, und ein Fenster poppt auf:

»Über dieses Honorar wird nicht verhandelt. Ich garantiere Ihnen jedoch: Sollten Sie am Ende dieser Stunde mit meiner Leistung nicht zufrieden sein, müssen Sie mir keinen Cent überweisen. Und sollten Sie am Ende der Stunde meinen, dass Sie noch mehr Coachingzeit zu dem genannten Problembereich benötigen, so stelle ich Ihnen diese zusätzliche Zeit unbegrenzt und kostenlos zur Verfügung.«

Martin hört nicht, dass Hannah nach ihm ruft. Er liest diesen Text wieder und wieder durch und versucht, wie ein Jurist zu denken: »Wo ist der Trick? Durch welche Hintertür schlüpft der Typ? Er wird dieses Problem nicht in einer Stunde lösen. Also wird er auch niemals einen Cent bekommen! Sind deshalb die Referenzen so positiv? Aber das ergibt doch alles keinen Sinn!«

In dieser Nacht liegt er lange wach. Nur sein Stolz hält ihn davon ab, seine Fragen mit Hannah zu besprechen. Als er einschläft, ist es weit nach Mitternacht.

Aprilscherz, Fake - oder echt?

Zwei Tage später trifft Martin im Fitnesscenter einen Freund. Pitt ist kein Manager, er ist ein Gemütsmensch, immer tiefenentspannt. Wenn Pitt frei hat, segelt er um die Welt. Pitt fragt, wie es Martin geht, und der schildert ihm seine Situation bei der Arbeit und wie ihn Hannah auf diese Seite von Steve Wilhelm gebracht hat. Vor allem erzählt er ihm vom unglaublichen Honorar, nennt die Namen der Vorstände, die sich öffentlich für Wilhelms Qualität aussprechen. Und dann diese unglaublich selbstbewusst klingende Ausstiegsklausel! »Ich finde einfach nicht heraus, wo der Haken ist«, schließt er seine Ausführungen ab.

»Es bleiben doch genau zwei Möglichkeiten«, sagt Pitt nach kurzem Schweigen. »Entweder es ist eine Art von Aprilscherz, die Seite ist ein Fake, der Mann existiert gar nicht – oder es gibt Leute, die ihn schon gesehen haben und die ihn gut finden.«

»Selbst wenn er die Namen der Referenzgeber ohne deren Wissen benutzt – Hannah kennt ihn, sie hat ihre erste Ausbildung bei ihm gemacht. Es gab damals kein Ausbildungswochenende, nach dem sie nicht von ihm geschwärmt hätte!«

»Okay«, fasst Pitt zusammen, »wenn es ihn also gibt und wenn Hannah und vielleicht einige Wirtschaftsbosse ihn gut finden, läuft es auf die Frage hinaus: Was hast du zu verlieren?«

»5.000 Euro!«, ruft Martin.

»Wenn du nicht zufrieden bist, musst du ja nichts bezahlen«, erinnert ihn Pitt »Und falls du denkst, dass er die Ausstiegsklausel zurückzieht, lass dir das doch zuerst per Post und mit echter Unterschrift bestätigen. Dann ist das wasserdicht.« Nach kurzem Nachdenken fügt Pitt hinzu: »Letzten Endes läuft es auf eine einzige Frage hinaus, und die kannst nur du selbst beantworten.«

»Und die wäre?«, fragt Martin verblüfft.

»Also, *falls* der Typ echt ist und *falls* seine Ball-Methode funktioniert: Ist dein Problem mit den Mitarbeitern für dich so zentral, dass dir seine Lösung 5.000 Euro wert ist?«

Martin schläft eine Nacht darüber und schickt Steve Wilhelm am nächsten Morgen eine E-Mail, in der er um die schriftliche Zusicherung der Ausstiegsklausel bittet. Einen Tag später liegt sie bereits in seinem Briefkasten, als Teil einer schriftlichen Coachingvereinbarung. In doppelter Ausführung. Von Steve Wilhelm unterschrieben. Sogar mit Rückumschlag. Martin denkt weitere 24 Stunden darüber nach, aber er findet keinen Fehler in Pitts Logik: Er hat nichts zu verlieren, und wenn die Methode wirklich sein Arbeitsleben so wesentlich verändern würde, wäre es ihm

dieses Geld wert. Er unterschreibt ein Exemplar, schüttelt noch einmal den Kopf und sendet es zurück. Einige Tage später bittet er Wilhelm per E-Mail um einen Termin.

Nicht am Stück - in Scheiben

Postwendend erhält er eine freundliche E-Mail zurück, in der neben herzlichen Grüßen an Hannah und einigen Terminvorschlägen Folgendes steht:

»Ein wichtiges Merkmal meiner Coachingmethode besteht darin, dass ich die Coachingstunde zum Thema ›Wer hat den Ball?‹ nicht an einem Stück durchführe. Ich biete Ihnen vielmehr insgesamt sechs Einheiten von jeweils zehn Minuten Dauer an.«

Martin ist erneut perplex: Was soll man denn in zehn Minuten besprechen? Da hat man doch als Kunde oder Klient noch nicht einmal das Problem geschildert! Er liest weiter.

»Natürlich kenne ich Ihre Mitarbeiter nicht, aber ich kenne Ihr Problem. Das Coaching, zu dem Sie sich angemeldet haben, soll ja die Lösung sein für ›Eine Hälfte hat Alzheimer, und auch die anderen denken nicht nach‹. Ich gehe deshalb davon aus, dass Ihr Problem darin besteht, dass Sie mit vergesslichen und unselbstständigen Mitarbeitern zu tun haben.«

Hm, stimmt, denkt Martin, also vereinbare ich jetzt einen Termin für ein zehnminütiges Gespräch, das mich knapp 1.000 Euro kosten wird. Martin merkt, wie er schon wieder den Kopf schüttelt, schreibt seinen Wunschtermin in die E-Mail und klickt auf »Senden«.

Lektion 1: Die Therapie muss zum Patienten passen

»Guten Morgen, Herr Dampf! Ich freue mich, Sie persönlich zu hören. Wie geht es Hannah?«

»Guten Morgen, Herr Wilhelm. Hannah geht es gut, und ich soll Sie auch sehr herzlich grüßen - ich möchte aber sicher nicht für 1.000 Euro über Hannah plaudern! Welche unglaubliche Lösung haben Sie mir denn für meine passiven, vergesslichen Mitarbeiter zu bieten?«

Steve Wilhelm lacht: »Sie hören das Taxameter ticken - das kann ich verstehen. Zeit ist Geld, oder? Keine Sorge, ich werde nicht nach exakt 600 Sekunden abrupt auflegen. Kommen wir also direkt zum Thema, Sie haben völlig recht. Meine Coachingmethode spiegelt genau das wider, was ich auch inhaltlich zu sagen habe. Das bedeutet, dass ich Ihnen keine fertige Lösung präsentiere, die Sie fleißig mitschreiben, als wären wir Lehrer und Schüler. Das bedeutet vielmehr, dass ich Sie mit verschiedenen Strategien dabei unterstützen werde, die Lösung für Ihre Schwierigkeiten selbst zu finden. Viele Strategien haben damit zu tun, dass ich Ihnen gezielte Fragen stellen werde. Ein sehr berühmter Mann hat dieses Vorgehen einmal vor langer Zeit als »Hebammenkunst« bezeichnet.¹ Kommen wir also zum Kern: Ihre Mitarbeiter vergessen immer wieder, was sie eigentlich wissen müssten, und das zwingt Sie dazu, das gleiche Thema wieder und wieder zu erklären. Stimmt das so?«

»Nicht alle Mitarbeiter, aber für eine größere Zahl muss ich zugeben: Ja, das stimmt.«

»Okay, dann will ich Ihnen eine erste, sehr wichtige Frage stellen: Woran erkennen Sie, dass ein Mitarbeiter wieder vergessen hat, was er doch eigentlich wissen sollte?«

Martin wird von widerstreitenden Gefühlen beherrscht. Ein Teil von ihm verharrt in einer Protesthaltung, weil er sich noch nicht damit abgefunden hat, dass er einen teuren Deal mit einem Scharlatan abgeschlossen hat. Ein anderer Teil seiner Person hat sich über die Grüße an Hannah geärgert und ist eifersüchtig. Außerdem registriert er, dass Wilhelm auch zu ihm sehr herzlich ist – sein Ego freut sich darüber, was sein Verstand wiederum zynisch kommentiert, schließlich habe er ja auch sehr viel Geld bezahlt. Und die Bemerkung über die Hebamme hat er nicht ganz kapiert, das ging zu schnell. Schließlich wollte er eigentlich meckern, dass er für so viel Geld gar keine Antworten bekommt, sondern nur Fragen.

Aber nun steht die Frage im Raum, und er wollte schon immer gerne ein guter Schüler sein. Daher konzentriert er sich, schiebt sein inneres Chaos beiseite und sagt: »Das erkenne ich natürlich daran, dass der Mitarbeiter eine Aufgabe, die er erledigen soll, plötzlich nicht mehr erledigt. Das kommt leider viel zu oft vor.«

Führungsfehler

»Und Sie denken, daran erkennt man, dass er nicht mehr weiß, wie die Aufgabe gemacht werden soll?«

Tief in seinem überladenen Kopf ahnt Martin, dass er einen Denkfehler gemacht hat. Er kann ihn aber nicht sofort greifen, und Wilhelm lenkt ihn mit seiner nächsten Frage ab: »Wir lassen die Antwort einmal offen, lieber Martin – darf ich Martin sagen? Sie können Steve sagen. Also, was genau tun Sie, wenn Sie denken, Ihr Mitarbeiter hat die Regeln oder Aufgaben vergessen?«

Jetzt soll er den anderen auch noch mit Vornamen nennen? So nah erlebt Martin ihre Beziehung nicht. Er atmet tief durch: »Ich rufe ihn zu mir und erkläre ihm noch