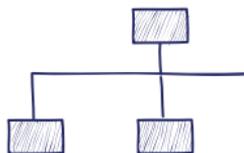




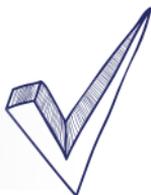
THOMAS  
FRITZSCHE

# WER HAT DEN BALL?



MITARBEITER  
EINFACH FÜHREN

HERDER



Thomas Fritzsche

# Wer hat den Ball?

Mitarbeiter einfach führen

**LESEPROBE**

**HERDER** 

FREIBURG · BASEL · WIEN

## 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 meis-

ten 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 benützen 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.

[...]

## Das Motivationsvideo

»Wie hast du das denn hingekriegt – dein Mitarbeiter lässt sich einfach so filmen? Oder hast du es heimlich aufgezeichnet, und er weiß gar nichts davon? Man hört ja einiges darüber, wie ihr im Einzelhandel da so drauf seid!« Pitt sitzt neben Martin an dessen Laptop und wartet, bis das Video startet. »Frag nicht so viel!«, brummt Martin und klickt auf Play.

Links sieht man die Metallregale mit den Ordnern für die Organisationshandbücher, die Dokumentationen, die Faxe, rechts ist Martins Schreibtisch zu erkennen mit dem alten Monitor seines PC. Dazwischen sitzen sich Martin und ein Mann in weißem Hemd und schwarzer Jeans auf zwei Stühlen gegenüber. Martin ist von schräg vorn, der Mann von schräg hinten zu sehen.

»Also, Herr Krüger. Ich habe Sie heute noch mal zu einem Gespräch gebeten, weil mir bei einem Kontrollgang aufgefallen ist, dass in Ihrer Molkereiabteilung die Ware wieder nicht gewälzt wurde: 12 Sets à 64 frischen Joghurtbechern standen oben auf drei weiteren Sets à 64 älteren Joghurtbechern. Ähnlich sah es bei der Milch aus. Auch beim Käse waren die Einheiten, die gestern oder heute verräumt wurden, weiter vorn als die Einheiten, die noch von vergangener Woche im Kühlregal platziert waren. Es gibt noch weitere Beispiele, die ich mir jetzt erspare – jedenfalls haben Sie das Grundprinzip des Warewälzens wieder einmal ignoriert.«

Martin sitzt weit vorn auf seinem Stuhl, ist dem Mitarbeiter zugewandt, hält Blickkontakt, während er mit ihm spricht. Er gestikuliert lebhaft, während er fortfährt: »Mir ist bewusst, dass ich Sie zu diesem Thema schon mehrfach angesprochen habe. Mir ist auch bewusst, dass ich Ihnen bei den letzten Gesprächen immer wieder neu erklärt habe, dass man die neue Ware nach hinten räumt, hinter die ältere Ware, und auch, wie man das machen sollte, ganz praktisch. Ich möchte heute auf einen anderen Punkt zu sprechen kommen. Herr Krüger, ich möchte Ihnen heute einmal den Sinn erklären, weshalb wir das so machen. Ich denke, in Ihrer Ausbildung haben Sie das ja gelernt. Aber auch vom gesunden Menschenverstand her betrachtet müssten Sinn und Zweck des Warewälzens klar sein. Um es ganz unmissverständlich zu sagen: Wir wälzen den Joghurt, damit wir nicht auf den älteren Bechern sitzen bleiben! Wenn wir die neuen Becher immer auf die alten stellen oder die frische Milch vor die Milchtüten vom Vortag, dann wandern die Produkte von gestern immer weiter nach unten oder nach hinten. Irgendwann sind sie abgelaufen und das Mindesthaltbarkeitsdatum ist überschritten. Wir müssen sie hinten herausfischen und wegwerfen. Ich kann mir nicht vorstellen, dass Sie das möchten, oder?«

Man sieht, wie der Mitarbeiter den Kopf schüttelt und auch ein wenig mit den Schultern zuckt.

»Sehen Sie! Was würde passieren, wenn wir Ware unnötig wegwerfen müssten? Ich möchte Ihnen die Konsequenzen erläutern. Erstens ist es zusätzliche Arbeit: Sie und alle anderen Mitarbeiter müssten nicht nur frische Ware einräumen,

## Wer hat den Ball?

sondern auch regelmäßig von hinten oder von unten alte, abgelaufene Ware an der frischen Ware vorbei wieder nach vorn holen und wegräumen. Es wäre also mehr Arbeit, und die Ware würde dadurch teurer werden. Zweitens würden wir dann von 800 Joghurtbechern regelmäßig 100 wegwerfen. Auf den einzelnen Joghurt gerechnet wäre das also auch noch mal teurer. Insgesamt würde das Produkt also gleich aus zwei Gründen teurer werden.«

Martin zählte beim Reden mit großen Gesten an den Fingern auf, was er gerade mit Worten erklärt. Um die Intensität seiner Worte zu erhöhen, beugt er sich nach vorne, setzt seinen Vortrag fort: »Jetzt können Sie zwar sagen, Herr Krüger, was hat das mit Ihnen zu tun, kostet der Joghurt eben 15 Prozent mehr, so teuer ist das immer noch nicht. Das führt mich zu meinem dritten Punkt: Wenn alle Dinge hier um 15 Prozent teurer wären, würde der Wocheneinkauf der Hausfrau nicht mehr 100, sondern 115 Euro kosten. Und das, lieber Herr Krüger, hätte schlimme Konsequenzen, auch für Sie! Denn, viertens, die Hausfrau würde zu einem anderen Händler gehen, bei dem sie günstiger einkaufen kann. Das hätte fünftens zur Folge, dass wir nach einiger Zeit unseren Laden dichtmachen könnten, und dann wäre sechstens auch Ihr Arbeitsplatz weg!«

Martin lehnt sich im Video zufrieden zurück und atmet durch. Von Krüger kommt nicht viel, man hört so etwas wie ein Räuspern. Martin scheint wieder bewusst zu werden, dass er gefilmt wird, denn er strafft sich und fasst zusammen: »In Ordnung, Herr Krüger. Jetzt müsste Ihnen wirklich klar sein, wie wichtig es für uns und auch für Sie persön-

lich ist, dass die neue Ware immer hinter oder unter der älteren eingeräumt wird. Ich bin sicher, ab jetzt kann ich mich wirklich darauf verlassen, dass Sie das entsprechend umsetzen, oder?«

»Ich werd mich anstrengen, Herr Dampf«, sagt Krüger, und Martin steht auf, streckt Krüger die Hand hin und verabschiedet ihn: »Also dann – ran an die Regale!«

»Cool«, sagt Pitt mal wieder. »Mir brummt ein wenig der Kopf, weil du sehr schnell und ausführlich gesprochen hast, aber du hast es insgesamt super erklärt. Also, wem es bisher noch nicht klar war, der hat jetzt definitiv verstanden: Die neue Ware muss hinter die ältere Ware geräumt werden. Hast du astrein erklärt. Und ausführlich, wie gesagt. Und auch sehr lebhaft, finde ich – eindrucksvoll, die ganzen Gesten und so!« Er überlegt. »Ich habe auch ein oder zwei rhetorische Fragen bemerkt: Krüger, was wäre denn mit Ihrem Arbeitsplatz, wenn die Kunden lieber zu einem günstigeren Händler gehen würden? Das war der Hammer, da hast du ihn mitten auf die Zwölf getroffen! Das erklärt nicht nur den allgemeinen Sinn dieser Wälzerei, wie ihr das nennt, das erklärt auch den persönlichen Sinn für Herrn Krüger – genial!«

Martin reckt sich, seine Brust schwillt ein wenig an. Er zeigt auf das Zählwerk des Videos und auf die angegebene Gesamtzeit. »Ja klar, man hat ja im Lauf der Karriere schon einiges an Seminaren besucht – Fragetechnik und eine gute, wirkungsvolle Gestik sind die halbe Miete! Und schnell ist doch gut – das Ganze hat 6:55 Minuten gedauert – jetzt ist

## Wer hat den Ball?

Krüger hoch motiviert und wird hoffentlich in seiner Molke-  
reiabteilung richtig ranklotzen!«

»Man fragt sich natürlich, wofür du 5.000 Euro bezahlst, denn auf dem Video zeigst du ja deutlich, dass du großartig motivieren kannst. Ich glaube, mit diesem Auftrag hat sich dein Coach ein Eigentor geschossen, denn der Tipp, dass du bei vielen Mitarbeitern nicht das Können, sondern das Wollen angehen musst, war zwar gut, aber bestimmt keine 5.000 Euro wert, oder?«, überlegt Pitt. Martin runzelt die Stirn. So hatte er es noch gar nicht betrachtet, er war einfach stolz, dass es ihm so gut gelungen war.

»Da hast du recht«, sagt Martin schließlich. »Aber ich hab ja die Ausstiegsklausel. Wenn Wilhelm mehr nicht bietet – vielleicht bin ich ja großzügig und biete ihm 1.000 Euro für den Tipp, dann ist er noch froh, dass er überhaupt etwas bekommt.«

Am Abend schaut Martin sein Video noch einmal an. Er ist wirklich stolz auf sich, sein Auftreten, die Argumente, die überzeugende Gestik. »Da wird Herr Wilhelm nichts zu mäkeln haben! Bestimmt wird er mich loben!« Er verzieht kurz den Mund, als er merkt, wie wichtig ihm schon wieder das Lob dieses bayerischen Möchtegern-Gurus ist. Er tippt einige begleitende Zeilen und sendet das Video per E-Mail an Steve Wilhelm.

## Lektion 2: Motivieren hat mit Bewegung zu tun

Der zweite Coachingtermin findet drei Tage später statt. Steve Wilhelm hatte sofort reagiert und darum gebeten, dass Martin beim Telefonat sein Motivationsvideo auf seinem Rechner geöffnet haben soll. Martin, seit dem Absenden des Videos bester Laune, fährt sein MacBook hoch und klickt das Video an. Nun hebt er voller Vorfreude den Hörer ab, um Steve Wilhelm anzurufen. »Haben Sie mein Video angeschaut?«, fragt er nach der Begrüßung so sachlich wie möglich.

»Oh ja, und es waren sehr eindrucksvolle Minuten, Kompliment! Man merkt, dass Sie die Seminare, die Sie besuchen, nicht nur absitzen, sondern dass Sie das, was Sie dort hören, auch umsetzen. Blickkontakt, überzeugende Gestik, rhetorische Fragen – ausgezeichnet! Ihre Trainer waren gut, und sie hatten einen cleveren und hellwachen Schüler. Am meisten hat mich beeindruckt, dass Sie einen wichtigen Punkt zum Thema Motivation ganz klar erfasst haben: Motivation hat damit zu tun, dass man das, was man vom anderen haben möchte, verknüpft mit einem Wert, der für den anderen eine positive Bedeutung hat. In sechs Argumentationsschritten waren Sie vom Joghurtbecher im Regal beim drohenden Arbeitsplatzverlust des Herrn Krüger angekommen – das war

das Highlight, da hätte ich gerne Krügers Gesicht gesehen! Haben Sie sich das ganz allein ausgedacht?«

»Also, ein Freund hat mir gesagt, dass ...«

»Super umgesetzt jedenfalls von Ihnen!«, unterbricht der Coach und lässt nicht zu, dass Martin seinen Erfolg schmälert: »Sie haben jetzt den ersten Schritt ganz klar drauf: Wenn das Engagement nachlässt, muss nicht erklärt werden, wie etwas geht: Es muss motiviert werden. Lieber Martin, nachdem ich dieses Video gesehen habe und all das, was Sie darin schon richtig machen, wusste ich, dass Sie von meinen Tipps maximal profitieren werden, denn Sie werden nicht ruhen, bis Sie nicht jeden davon eins zu eins umgesetzt haben!«

Martin strahlt über so viel Lob, das geht runter wie Öl – außerdem stimmt es ja auch. Zugleich erkennt er seine Chance, die Sache mit dem Honorar anzusprechen: »Moment mal, Herr Wilhelm. Bisher habe ich einen einzigen Tipp von Ihnen bekommen. Der war auch gut, das gebe ich gerne zu. Aber den ganzen Rest habe ich doch selbst umgesetzt!«

Obwohl die beiden sich nur am Telefon unterhalten, hört Martin, wie Steve Wilhelm lächelt, als er antwortet. »Das stimmt. Und Sie haben aufgrund meines ersten Tipps Ihr Vorgehen verändert, Sie haben nicht mehr erklärt, *wie* das geht, was Sie haben möchten, Sie haben jetzt erklärt, *weshalb* Sie es möchten. Sie haben sogar etwas geschafft, wofür viele deutlich länger brauchen: Sie haben zusätzlich erklärt, weshalb es der Mitarbeiter *selbst* wollen sollte. Das ist ein Quantensprung, oder nicht?«

»Ja, schon, aber auf keinen Fall ist das 5.000 Euro wert«, hakt Martin nach.

»Natürlich nicht«, stimmt Steve Wilhelm freundlich zu. »Da haben Sie absolut recht. Das, was Sie jetzt verändert haben, führt nach meiner Einschätzung dazu, dass Herr Krüger nicht nur drei Wochen lang brav die Ware wälzt wie nach den bisherigen Gesprächen – ich wette, dass es dieses Mal fünf oder sechs Wochen dauert, bis er es wieder schleifen lässt. Das ist doppelt so viel wie zuvor – und doch wette ich, dass Ihnen das noch nicht genügt, oder?«

»Fünf Wochen?!« Martin starrt ungläubig auf den Computerbildschirm, wo noch immer ein Standbild des Videos zu sehen ist.

»Ja, vielleicht auch sechs. Aber Sie wollen doch, dass es anhält, richtig? Bye-bye Alzheimer! Und noch wichtiger: Sie wollen auch, dass Ihre Leute selbstständiger sind und mehr mitdenken – stimmt's?«

Martin ist sprachlos. Schließlich sagt er: »Ja, schon ...«

»Dann möchte ich Ihnen eine Frage stellen. Sie hatten doch Latein in der Schule, oder habe ich das falsch in Erinnerung?«

Martin ist verwirrt. Er verdaut noch, dass Wilhelm das Video erst so gelobt hat und dann doch alles nichts wert sein soll. Und er hatte zwar tatsächlich Latein in der Schule, aber er ist sicher, dass er bisher kein Wort über seine Schulausbildung gesagt hat. Entweder hat der einen Zufallstreffer gelandet, oder aber Hannah hat mit Wilhelm über ihn gesprochen – nur wann? In ihrer Ausbildung zum Coach? Aber warum?

»Hallo, Martin – noch dran?«

Martin konzentriert sich auf die Gegenwart: »Ja klar, sorry! Was ist denn falsch an meiner Gesprächsführung? Gerade haben Sie doch gesagt, ich hätte alles richtig gemacht!«

**D**as kennt fast jede Führungskraft: Mitarbeiter, die nach ein paar Wochen vergessen haben, was man besprochen hat, und Mitarbeiter, die nicht mitdenken. Vorgesetzte schätzen, dass sie ohne diese beiden Probleme täglich ein bis zwei Stunden mehr Zeit zur Verfügung hätten.

Der Psychologe und Trainer Thomas Fritzsche zeigt, welche Führungsfehler dieses problematische Verhalten auslösen. In einem kurzweiligen Businessroman schildert er, wie die Führungskraft Martin Dampf mit drei einfachen Regeln verblüffende Veränderungen erlebt – und dass es entscheidend ist, wer den Ball hat!



[www.herder.de](http://www.herder.de)