

Sonja Radatz
Oliver Bartels

Leidensweg Beruf

...denn Sie *müssen* nicht,
was Sie tun!



Verlag

Systemisches Management

Inhaltsverzeichnis

1. Ist es eine Kunst, zu leiden?	7
1.1. Die Guckloch-Lebenshaltung	9
1.2. Die Teil der Welt-Lebenshaltung	11
1.2.1. Relationalität	12
1.2.2. Entstehende Handlungsvielfalt	13
1.2.3. Absolute Subjektivität	13
1.2.4. Freie Wahl des Standpunkts	14
1.3. Fazit	14
2. Die Kunst, unter sich selbst zu leiden	17
Platz 20: Ich hinterfrage mich nicht!	18
Platz 19: Ich habe keine Zeit, mich zu hinterfragen!	19
Platz 18: Meine Annahmen sind die Realität!	20
Platz 17: Meine wichtigste Annahme: Ich bin, wie ich bin!	22
Platz 16: Ich bin von Idioten umgeben!	23
Platz 15: Ich habe ein Hobby!	25
Platz 14: Vergangenen Chancen trauere ich nach!	26
Platz 13: Krankheit ist Schicksal!	28
Platz 12: Ich warte: auf den Urlaub, auf die Rente und Godot!	30
Platz 11: Eigene Gestaltungsspielräume leugne ich beharrlich!	32
Platz 10: Ich halte am Status Quo fest – um jeden Preis!	33
Platz 9: Ich gehe bis zum „bitteren Ende“!	35
Platz 8: Ich treffe keine Entscheidung!	36
Platz 7: Ich hoffe auf Belohnung von außen!	37
Platz 6: Ich erwarte alles von anderen!	38
Platz 5: Ich erwarte nichts!	39
Platz 4: Ich lasse mich „bemit-leiden“!	40
Platz 3: Ich vergleiche mich mit vermeintlich „Besseren“!	42
Platz 2: Ich bin Opfer!	43
Platz 1: Ich bereue, statt zu lernen!	45
3. Die Kunst, unter anderen zu leiden	47
Platz 20: Freuen Sie sich, wenn andere Sie um Rat fragen!	49
Platz 19: Geben Sie ungefragt Ratschläge!	50
Platz 18: Lassen Sie sich Ratschläge geben!	51
Platz 17: Mischen Sie sich ein!	53

Platz 16: Tappen Sie in die Feedbackfalle!	55
Platz 15: Erwarten Sie Dank für Unbestelltes!	57
Platz 14: Machen Sie sich zum Mobbing-Opfer!	59
Platz 13: Winken Sie mit dem Zaunpfahl!	61
Platz 12: Erzählen Sie allen, dass Sie am meisten arbeiten – und glauben Sie selbst daran!	63
Platz 11: Wechseln Sie häufig Ihre Meinung!	64
Platz 10: Machen Sie die Probleme anderer zu Ihren eigenen (und leiden Sie mit)!	65
Platz 9: Lesen Sie zwischen den Zeilen!	67
Platz 8: Verwenden Sie Killerphrasen!	69
Platz 7: Sprechen Sie (schlecht) über andere.	70
Platz 6: Essen Sie häufig in Restaurants!	71
Platz 5: Reden Sie stets mehr, als Sie zuhören!	74
Platz 4: Suchen, entdecken und erforschen Sie Ihr Fremdbild!	75
Platz 3: Seien Sie beleidigt!	76
Platz 2: Seien Sie neidisch!	78
Platz 1: Seien Sie gönnerhaft!	79
4. Die Kunst, beim Leiten zu leiden.	81
Platz 25: Schaffen Sie schon bei der Ernennung zur Führungskraft nachhaltig Leiden!	84
Platz 24: Endlich Führungskraft: Seien Sie dankbar bis in alle Ewigkeit!	86
Platz 23: Seien Sie immer noch „einer von ihnen“!	88
Platz 22: Schwimmen Sie mit der Kultur – und stellen Sie diese bloß nicht in Frage!	89
Platz 21: Erleben Sie den Job als Kampf, im Job die Kampfsprache!	90
Platz 20: Love it!	92
Platz 19: Pochen Sie auf Ihr Recht, entdeckt, gelobt und motiviert zu werden!	94
Platz 18: „If something doesn‘t work, do more of the same!“	96
Platz 17: Es lebe die „To Do-List“: Inventur verboten!	97
Platz 16: Setzen Sie stets ein „gemeinsames Verständnis“ voraus!	100
Platz 15: Analysieren Sie!	101
Platz 14: Suchen Sie die „wahre Ursache“ und finden Sie „den Schuldigen“!	103
Platz 13: Lassen Sie „die guten alten Zeiten“ hochleben!	104
Platz 12: Bezahlen Sie Ihre Mitarbeiter für ihre Anwesenheit!	105

Platz 11: Führen Sie viele „Kritikgespräche“!	108
Platz 10: Bleiben Sie dabei, dass Arbeit „hart“ sein muss!	110
Platz 9: Denken Sie für Ihre Mitarbeiter – und erwarten Sie dann noch Dank dafür.	110
Platz 8: Betrachten Sie Ihre Mitarbeiter als triviale Maschinen!	112
Platz 7: Überzeugen, bewegen, motivieren Sie Ihre Mitarbeiter!	113
Platz 6: Lassen Sie stets das Misstrauen siegen!	114
Platz 5: Delegieren Sie am besten an Klone!	116
Platz 4: Behalten Sie Ihre Informationen als Macht-Insignien!	117
Platz 3: „Management ist die Arbeit an Menschen“!	118
Platz 2: Versuchen Sie zum Schluss doch nochmals den Turnaround: Geben Sie die Führung an die Mitarbeiter ab!	119
Platz 1: Managen Sie Bereiche, für die Sie nicht verantwortlich sind!	120
5. Die Kunst, mit und in Teams zu leiden.	123
Platz 25: Glauben Sie an Planung, Steuerung und Kontrolle!	125
Platz 24: Arbeiten Sie mit klassischem Projektmanagement!	127
Platz 23: Ziehen Sie Projekte und Vorhaben gnadenlos durch!	128
Platz 22: Teilen Sie sich und andere Teammitglieder in „Typen“ ein!	128
Platz 21: Verdammen Sie Andersdenkende!	130
Platz 20: Begnügen Sie sich mit Zielvorgaben – bestehen Sie nicht auf der Erarbeitung eigener Teamziele!	132
Platz 19: ... und falls doch gemeinsame Teamziele: Erarbeiten Sie diese auf einer „objektiven“ Basis!	133
Platz 18: Lehnen Sie sich zurück, wenn Sie die Jahreszielvorgaben erreicht haben!	135
Platz 17: Seien Sie kritisch. Diskutieren Sie alles, was „nicht geht“!	136
Platz 16: Sagen Sie nicht sofort, was Sie verrückt macht. Warten Sie „auf den richtigen Zeitpunkt“!	138
Platz 15: Wenn etwas schief läuft – verbringen Sie viel Zeit mit Analysen!	139
Platz 14: Machen Sie Einzelne im Team für Misserfolge verantwortlich!	141
Platz 13: „Es“ muss etwas passieren. Warten Sie darauf, dass etwas passiert!	142
Platz 12: Veränderung muss oben beginnen!	144
Platz 11: Warten Sie darauf, dass die Teams um Sie herum den ersten Schritt setzen!	145
Platz 10: Arbeiten Sie bei Konflikten im Team an den Konflikten!	147

Platz 9: Behalten Sie Erfahrungen für sich. Wer weiß, wofür es gut ist! 148
Platz 8: TEAM: Toll, ein anderer macht's! 150
Platz 7: Versuchen Sie die Menschen zu ändern/ auszutauschen,
wenn's im Team nicht läuft! 152
Platz 6: Handeln Sie nach Vorschrift! 153
Platz 5: Warten Sie auf Anweisungen von oben! 154
Platz 4: Halten Sie ausnahmslos an der Hierarchie im Team fest! 155
Platz 3: Trust the process. Und stellen Sie die Prozesse
bloß nicht in Frage! 156
Platz 2: Suchen Sie nach Mitteln und Wegen, um
gegen „Widerstand“ im Team anzukämpfen! 157
Platz 1: Stopfen Sie Löcher, anstatt ein neues Boot zu bauen! 158

6. Und zum Schluss:
Die kompakte Umsetzung mit dem Leidens-Leitfaden 161
6.1. Starten Sie langsam. 161
6.2. Nehmen Sie sich Zeit. 162
6.3. Lassen Sie sich nicht beirren. 162
6.4. Ziehen Sie das Ding durch. 162
6.5. Akzeptieren Sie Ehrenrunden. 163
6.6. Nehmen Sie hin, dass Sie sich mit Ihrem Leidensdasein
nicht beliebt machen. 164
6.7. Genießen Sie Ihr Leiden. 164

Die Autoren 165
Literatur 166

Platz 9: Ich gehe bis zum „bitteren Ende“!

Ziehen Sie die Dinge auf alle Fälle durch – bis zum bitteren Ende. Und leiden Sie darunter. Ihnen soll keiner nachsagen, Sie seien ein(e) Versager(in). Vielleicht ist Ihnen in dem Zusammenhang der Verweis auf Leidensmeilenstein 19 eine Hilfe. Zu Erinnerung: Dort können Sie leiden, indem Sie davon ausgehen, keine Zeit zum Reflektieren zu haben. Hier, bei Leidensmeilensein 9 – schließlich sind wir schon zehn Plätze weiter vorn –, geht es darum, Dinge bis zum Ende zu bringen, egal wie sinnvoll Sie eine Sache, ein Projekt, gegenwärtig (noch) finden.



Im Berufsleben lässt sich diese Haltung wunderbar anwenden. Appellieren Sie in Projekten für das „Durchziehen“ oder „Durchhalten“, weil bereits so viel Zeit, Geld, Energie, Ressourcen in das Projekt geflossen sind, dass ein Aufgeben zum jetzigen Zeitpunkt zu teuer erscheint. Sie werden sich wundern: Erfahrungsgemäß erhalten Sie innerhalb kürzester Zeit Unterstützer für dieses Argument. Sie können dann bequem beim weiteren „Durchziehen“ oder „Durchhalten“ leiden. Mit einiger Wahrscheinlichkeit beschert Ihnen das Ergebnis überdies neues Leid.

Es ist auch so einleuchtend: Wenn das Ziel nicht mehr erreicht werden kann, sollten Sie die Anstrengungen erhöhen. Das würden Sie im Privaten sicher genauso handhaben: Wenn Sie Ihr Urlaubsziel aufgrund äußerer Umstände, etwa wegen eines Streiks, nicht mehr erreichen, dann bleiben Sie eben vierzehn Tage auf dem Flughafen sitzen. Durchhalten lautet hier die Parole!

Wenn das Erreichen eines einmal gefassten Ziels nicht mehr sinnvoll erscheint, sollten Sie die Anstrengungen ebenfalls erhöhen: Sie haben es im Sommer aufgrund „äußerer“ Umstände, etwa wegen Ihres Arbeitsvolumens (Leidensmeilenstein 11!), nicht an den Strand geschafft? Durchhalten! Setzen Sie sich einfach im Herbst bei strömendem Regen an den Strand. Sie haben doch schon so viel in das Projekt Erholung investiert...

Wenn Sie jedoch manchmal selbst nicht mehr genau wissen, warum Sie noch rennen, gehen Sie, bildlich gesprochen, auf die andere Seite des Raums und vertreten Sie für sich die „Lieber ein Ende mit Schrecken, als ein Schrecken ohne Ende“ – Position – mit dem Ziel, mögliche weitere Positionen zwischen den beiden Extremen zu entwickeln.

Platz 8: Ich treffe keine Entscheidung!

Wunderbar leiden lässt es sich in Zeiten, in denen wir eine wichtige Entscheidung treffen müssen. Es könnte ja schließlich die „falsche Entscheidung“ sein – das Leid wäre dann viel größer als darunter zu leiden, keine Entscheidung getroffen zu haben. Wirklich? Wenn Sie möchten, blättern Sie noch einmal zurück zu Platz 14 und trauern Sie vergangenen Chancen nach.



Treffen Sie im Privatleben keine „unbequemen“ Entscheidungen – Sie könnten Ihr Leiden beenden. Halten Sie unglückliche Partnerschaften aufrecht. Wie Sie eine unglückliche Partnerschaft führen können, müssten Sie bei aufmerksamer Lektüre unseres Buches inzwischen wissen; oder Sie erfahren es spätestens im nächsten Kapitel.

Wechseln Sie Ihren Arbeitsplatz nicht, wenn Sie unglücklich sind. Dass Arbeit krank machen kann, ist ein Märchen (vgl. Leidensmeilenstein 13). Und wer weiß: Woanders wird es sicher noch schlimmer (wobei, wenn es Ihnen gelänge, mit dieser festen Überzeugung eine neue Arbeitsstelle anzutreten, der Samen für neues Leid wenigstens schon gesät wäre).

Platz 7: Ich hoffe auf Belohnung von außen!

Belohnungen sind was Schönes. Oh, wie wunderbar! Wurden wir nicht bereits als Kinder für Wohlverhalten belohnt? Gute Noten, die Hausaufgaben wurden brav erledigt. Da war ab und an schon eine Belohnung drin. Es soll ja auch Unternehmen geben, die Mitarbeiter für gute Leistungen belohnen und auch Unternehmen, die sogar ein betriebliches Vorschlagswesen haben. Der Begriff „betriebliches Vorschlagswesen“ ist Ihnen nicht geläufig? Kurz gesagt, Mitarbeiter werden nach ausgeklügelten Regeln dafür belohnt, wenn sie für ihren Bereich Verbesserungsvorschläge unterbreiten, die dann an anderer Stelle im Unternehmen für so gut befunden werden, dass sie belohnt werden müssen und vielleicht – aber nicht zwangsläufig – dann auch umgesetzt werden. Noch kürzer gesagt: Mitarbeiter werden für das (Mit-) Denken von ihrem Unternehmen belohnt.

Nun, Belohnungen sind etwas Feines – davon sind wir nicht abzubringen. Schauen wir aber einmal näher darauf, was beim Belohnen passiert, so können wir uns fragen, wer was von der Belohnung hat. Der Belohnende oder der Belohnte? Erhalten wir üblicherweise eine Belohnung für den Erfolg in der Vergangenheit oder für die Hoffnung des Belohnenden, wir mögen in der Zukunft mehr desselben tun? Wie ist das doch gleich bei einem Hund, der ein Stück Hundekuchen zugeworfen bekommt, wenn er pariert? „Diese Frage ist gar nicht so wichtig“, könnten Sie jetzt sagen, denn dem Hund geht es doch gut nach seiner Belohnung. Vielleicht. Für den nächsten Hundekuchen muss der Hund jedoch mindestens das gleiche tun. Oder die Leistung steigern. Wie sieht es in den Fällen aus, in denen der Hund dann mehr desselben tut und keiner mit Hundekuchen wirft? Wie geht es ihm dann?

Vielleicht beginnt dann das Leiden. Entscheiden Sie: Wollen Sie auf Hundekuchen warten oder können Sie für jede Ihrer Handlungen sagen: Das habe ich aus mir heraus getan, weil es für mich einen Sinn gemacht hat, unabhängig davon, ob andere mir dafür einen Hundekuchen zugeworfen haben oder nicht?

Das heißt für das betriebliche Vorschlagswesen ja nicht zwangsläufig, dass Sie am Arbeitsplatz nicht mehr (mit-) denken müssen.

Die Frage ist doch vielmehr: Denken Sie mit, weil Sie darin einen Sinn sehen oder warten Sie auf die Belohnung von außen? Wer belohnt Sie wofür?



Spüren Sie den Unterschied?

Platz 6:

Ich erwarte alles von anderen!

„Jeder ist seines Glückes Schmied“, sagt der Volksmund (übrigens nicht nur im deutschsprachigen Raum). Wenn das nur so einfach wäre! Um wie viel leichter fällt es uns, alles von anderen zu erwarten:

Wenn doch die anderen endlich erkennen könnten, was in uns steckt! Am Arbeitsplatz, in der Partnerschaft, in der Freizeit! Es ist schon ein Leid und ein Elend, dass wir in der Regel völlig verkannt werden. Gehören Sie auch zu den unentdeckten Leistungsträgern Ihrer Abteilung? Willkommen in der Guckloch-Haltung (vgl. Kapitel 1). Das Geheimnis des Leidens steckt einmal mehr darin, dass es Ihnen gelingen muss, sich glaubhaft zu versichern, dass Ihr eigenes Leben nichts mit Ihnen zu tun hat. Dann können Sie wunderbar leidend erwarten, dass die anderen sich endlich ändern.

Der Vorstand Ihrer Organisation sollte endlich einmal für eine klare Informationspolitik sorgen? Schon klar, wie aber sieht es mit Ihrem eigenen Informationsverhalten gegenüber Ihren Kollegen oder Mitarbeitern aus? Gehen Sie auch davon aus, dass man bestimmte „Wahrheiten“ nur in homöopathischen Dosen weitergeben darf (siehe auch Leidensmeilenstein 4, Kapitel 4)? Was „muten“ Sie Ihren Kollegen oder Mitarbeitern zu? Zugegeben, wenn Sie ganz unabhängig davon, welche Informationskultur Sie in Ihrer Organisation erleben, etwas anderes täten, dann müssten Sie auch den Preis dafür zahlen, dass Sie den ersten Schritt getan haben. In Ihrer Abteilung würde Herrschaftswissen auf einmal zu geteiltem Wissen, common sense sozusagen. Nicht auszudenken, welche Folgen das hätte. Da mögen doch bitte die Anderen den ersten Schritt tun. Wir leiden lieber. In einem Konflikt soll doch bitte Ihr Kollege, Ihr Vorgesetzter – wer auch immer –

sich die Probleme von Menschen in Fernsehsendung zu eigen zu machen. Wäre das nicht auch etwas für Sie?

Wenn Sie den Leidensmeilenstein anwenden, ohne dass andere Sie darum gebeten haben, lässt er sich wunderbar mit dem Leidensmeilenstein Platz 15, „Erwarten Sie Dank für Unbestelltes“, kombinieren. Sie können dem Probleminhaber auch noch einige Ratschläge (fürs nächste Mal) mit auf den Weg geben (dann weiß er wenigstens, was er besser machen kann oder zumindest, was Sie an seiner Stelle getan hätten).



**Wem hilft es,
wenn Sie mitleiden?**

Platz 9: Lesen Sie zwischen den Zeilen!

Sie könnten beginnen, zwischen den Zeilen zu lesen, um Ihr Leiden im (Berufs-) Leben zu vergrößern. Wenden Sie bitte nicht ein, zwischen den Zeilen stehe nichts geschrieben – ein wenig Phantasie und Einfühlungsvermögen müssen Sie schon mitbringen, dann können Sie die Technik des Zwischen-den-Zeilen-Lesens schnell erlernen.

Lassen Sie uns Schritt für Schritt an einem einfachen Beispiel das Zwischen-den-Zeilen-Lesen einstudieren: Rechnen Sie sich vielleicht noch an den letzten „Hirtenbrief“ Ihres Vorstandes, der aus gegebenem Anlass seine wertigen Mitarbeiter ansprach?

Wir versichern Ihnen zunächst einmal aus unserer eigenen Zusammenarbeit mit dieser Berufsgruppe, dass die Vorstände und Geschäftsführer/innen ihre Briefe an die Mitarbeiter fast ausschließlich selbst oder zumindest weitestgehend mitverfassen. Wir haben mehrfach mit Vorständen und Geschäftsführern zum Thema „Schreiben an alle Mitarbeiter“ gesprochen und diskutiert. Fast ausnahmslos haben sie die Erfahrung gemacht, dass von der Idee und dem Anlass des Schreibens wenig oder gar nichts übrig bleibt. Aufrichtig gemeinte Herzlichkeit wurde dort zum Anbiedere, Bedauern wurde dort allzu schnell zur Heuchlerei.

Das muss Sie erst einmal nicht weiter kümmern, scheint doch bei den Mitarbeitern der uns bekannten Geschäftsführer und Vorstände regelmäßig wenig von dem anzukommen, was transportiert werden sollte. Offenbar versierte Zwischen-den-

Zeilen-Leser übersetzen die geheimen Botschaften für ihre Kollegen, um das allgemeine Leiden ein wenig zu erhöhen. Das kann man Lernen. Sind Sie bereit?



Machen Sie es sich daher an dieser Stelle ganz einfach und gehen Sie erstens davon aus, dass der Brief die Mitteilung vom Absender nicht selbst verfasst wurde. Unterstellen Sie weiters, dass der dort formulierte Dank und die Anerkennung nicht ernst gemeint sind und verunglimpfen Sie den Absender als ahnungslosen, ignoranten Heuchler. Und jetzt – darauf kommt es an – suchen Sie Widersprüche und verborgene Botschaften in der Verlautbarung: Wird zum Beispiel in einem Schreiben Anfang Mai angekündigt, dass Ihr Unternehmen in diesem Jahr ein halbes Gehalt extra als Urlaubsgeld ausbezahlt, spekulieren Sie zunächst einmal, wie viel Urlaubsgeld sich der Vorstand wohl selbst genehmigt hat (Wir möchten an dieser Stelle ausdrücklich auf Leidensmeilenstein Platz 2 „Seien Sie neidisch!“ hinweisen). So weit so gut. Weiter geht die Suche nach verborgenen Botschaften und Widersprüchen: Ihnen ist es sicher gleich aufgefallen: In besagtem Schreiben werden die im November fälligen Prämien mit keiner Silbe erwähnt! Sicher beabsichtigen die Halsabschneider, diese klamm heimlich zu kürzen oder ganz und gar abzuschaffen. Wird im selben Schreiben vielleicht auch noch erwähnt, dass nach den Sommerferien und vor dem Weihnachtsgeschäft einige Filialen umgebaut werden sollen, dann fällt Ihnen als geübter Zwischen-den-Zeilen-Leser auf, dass Ihre Abteilung in diesem Zusammenhang gänzlich unerwähnt bleibt. Messerscharf schließen Sie daraus, dass die dort oben sicher planen, Ihre Abteilung auszulagern.

Wahrscheinlich auch gleich nach den Sommerferien. Auf einmal ergibt es so auch einen Sinn, dass die Prämien im November nicht mehr erwähnt wurden. Man geht also offenbar davon aus, Sie bereits vorher abgewickelt zu haben! Diese Heuchler! Eigentlich könnten Sie unter diesen Umständen auf Ihr halbes Gehalt zusätzlich als Urlaubsgeld auch gleich verzichten. Allerdings haben Sie dafür hart gearbeitet. Auch wenn das keiner sieht. Ihnen steht das zu! Außerdem müssen Sie ein wenig davon zurücklegen, wo es dieses Jahr doch keine Prämien gibt. Sie schenken sich ja nichts mehr untereinander, aber ein Geschenk für die Kinder sollte es dann schon sein. Was können Ihre armen Kinder dafür, dass man Sie so herzlos abserviert und Ihnen auch noch die Sommerferien und Ihren wohlverdienten Urlaub vermiest. Wenigstens bis nach den Ferien hätte man mit dieser Hiobsbotschaft warten können...

Zwischen-den-Zeilen-Lesen können Sie natürlich nicht nur bei Geschriebenem. Auch das gesprochene Wort eignet sich ausgezeichnet dafür, auf genau das zu hören, was nicht gesagt wurde. Zufälle gibt es nicht. Wenn Ihr Gegenüber etwas nicht sagt, dann hat das einen Grund! Gesten und Mimik, die das Sprechen begleiten, verlangen geradezu danach, zwischen den Zeilen zu lesen! Wenn Ihr Gesprächspartner beispielsweise die Arme verschränkt, dann steht das für eine ablehnende Haltung. Das weiß schließlich jedes Kind; völlig egal was er oder sie zu Ihnen sagt!

Platz 8: Verwenden Sie Killerphrasen!

Killerphrasen verwenden – das ist „nichts Neues“ für Sie? Das haben Sie „immer schon gemacht“?!

Wunderbar, dann machen Sie einfach mehr davon! Haben Sie sie aber schon einmal unter dem Gesichtspunkt betrachtet, wie sehr und auf welche einfache Weise Sie mit der Verwendung einiger weniger Killerphrasen Ihr eigenes Leid erhöhen können? Hier zunächst das Standardrepertoire an Killerphrasen, das Sie bestimmt ohnehin schon verinnerlicht haben:

- Wo kämen wir denn da hin?
- Haben wir auch die Kosten bedacht?
- Welcher Idiot möchte ernsthaft heute noch behaupten, dass sich das lohnt?

Wie wäre es aber beispielsweise mit den nachfolgenden:

- „In dem Projekt sind etliche Punkte unausgegoren.“
- „Wir haben bereits soviel investiert, wir können das Projekt nicht abblasen.“

Warum nicht auch einmal aufstehen und fragen, wofür es dieses Meeting eigentlich (noch) braucht? Oder, wenn wir das nicht wagen: Wenigstens klar gegenüber den Mitarbeitern sagen, dass dieses Meeting eher den Sargnagel als einen wertvollen Wegbegleiter der eigenen Weiterentwicklung darstellt; dass Sie aber dennoch hingehen, weil Sie im Moment keine Chance sehen, etwas „grundsätzlich“ zu verändern. Zugegeben: Auch das ist nicht einfach. Aber vielleicht schafft es die Voraussetzung, dass später Ihre Mitarbeiter in einer ähnlichen Rolle wie Sie heute beginnen, verschiedene „Führungseinrichtungen“ in Frage zu stellen.

Platz 19:
**Pochen Sie auf Ihr Recht,
entdeckt, gelobt und motiviert zu werden!**

Wer kennt das nicht: In einem Hollywood-Film mit Starbesetzung, unterlegt mit romantisch-weicher Musik, sehen wir ein Büro, darin eine Person mittleren Alters, die kaum ihren Blick von der Arbeit hebt, als eine zweite Person hereinkommt, augenscheinlich deren Vorgesetzter. Letzterer spricht mit elegischer Stimme: „Sie haben in diesem Unternehmen immer nur Ihr Bestes gegeben. Sie haben stets Fleiß und Einsatzkraft gezeigt, oft über Ihre Grenzen hinaus. Sie haben sich nie vorgedrängt, nie ‚Hier!‘ gerufen, wenn es wieder einmal um eine Belohnungsrunde ging und immer fraglos vollzogen, was ich Ihnen vorgegeben habe. Ich habe Sie nicht allzu viel gelobt; habe Sie nicht in den Vordergrund gerückt. Aber das Unternehmen hat Sie wohl gesehen und nicht vergessen. Heute sollen Sie für Ihre Mühen über alle Maßen belohnt werden. Wir werden Sie nicht nur befördern, sondern Ihnen auch eine ganz besondere Provision zuteil werden lassen.“ Filmmusik, der Schriftzug „The End“.

Ja, das ist Hollywood. Aber selbst dort kommen solche Szenen nicht in jedem Film vor. Wir haben bisher noch nie in der Praxis erlebt, dass Führungskräfte „einfach so“ entdeckt werden. Was nicht bedeutet, dass es bei Ihnen anders sein könnte. Wir wollen Ihnen nur ein wenig die Illusionen nehmen und Ihnen an dieser Stelle mitteilen: Ja, es kann sein, dass Sie Ihr Leben lang für dieses Unternehmen „im Dunkeln“ schufteten; und das bloß deshalb, weil Sie vergessen haben, im passenden Moment Ihre Arbeitsbühne ins rechte Licht zu rücken. Pech für Sie. Aber dann ist es vielleicht schon zu spät und Sie ernten nichts für Ihr jahrelanges „Buckeln und Leiden“. Es gibt – und das wird Sie nicht allzu sehr erstaunen – in den meisten Unternehmen kein verbrieftes Recht darauf, entdeckt zu werden. Warum sollte es also ausgerechnet Ihnen passieren?



Sie könnten schon morgen beginnen, für sich selbst zu sorgen und sich selbst wie jedes andere Produkt, jede Leistung zu vermarkten – also sich selbst so darzustellen, dass Sie gerne und im Idealfall auch zu einem hohen Preis „gekauft“ werden.

Wie? Sie haben das gar nicht notwendig? Sie würden das nie tun? Sie haben keine Erfahrung damit? Besonders letzteres können wir Ihnen nur schlecht glauben. Schließlich versucht jeder Mensch irgendwann einmal, einem anderen zu gefallen – rein zwischenmenschlich natürlich. In diesem Prozess spielt sich nicht viel anderes ab als im Berufs- und Führungsleben; nur, dass wir im Berufs- und Führungsleben eben nicht nur rein persönlich punkten, sondern in einem Zusammenspiel aus Leistung und kommunikativen Handlungen.

Wer die Idee, „jemand da oben müsste von selbst darauf kommen, dass ich gut bin“ ein für alle mal ad acta legt und seine Vermarktung selbst in die Hand nimmt, verschließt sich zwar ein enormes Leidenspotential, hat aber die Chancen auf eine erfolgreiche Zukunft. Und bekanntlich können Sie ja ganz unterschiedliche Wege nutzen, um Ihre Ziele zu erreichen. Letztere brauchen Sie jedenfalls – und Sie tun gut daran, auch wirklich auf diese Ziele hinzuarbeiten und sich nicht in Details und Nebensträngen zu verlieren. Dabei muss es in Ihren Zielen natürlich nicht immer „nach oben“ gehen; auch das Ziel, etwa einen gefestigten Platz im bestehenden Team zu haben, ist völlig legitim. Immer nach dem Motto „Tu Gutes und sprich darüber – zu jenen Menschen, die relevant für Dich sind“ können Sie so gestaltend tätig werden.

Sehr hartnäckig hält sich auch die Annahme, Motivation könne nur oder müsse sogar von außen kommen – so als hätten wir ein Grundrecht darauf, motiviert zu werden. Spätestens seit Reinhard Sprengers Buch „Mythos Motivation“ sollten wir es ja anders wissen, aber wer schert sich schon darum? Und so warten wir (immer noch!) täglich darauf, motiviert zu werden. Und werden täglich aufs Neue enttäuscht. Auf diese Weise können wir praktisch unser gesamtes Berufsleben hindurch das Leiden auf einem relativ hohen Niveau aufrechterhalten.

Wollen wir das nicht, dann müssen wir die Idee aufgeben, irgendetwas oder irgendetwas könnte oder müsste uns motivieren und das Thema Motivation selbst in die Hand nehmen: Sie sind in Ihrem Job nicht motiviert? Dann gestalten Sie ihn sich anders – oder suchen Sie sich einen anderen Job, in dem Sie das haben, was Ihnen jetzt abgeht. Natürlich werden Sie sagen, dass weder das eine noch das andere einfach bzw. für Sie „möglich“ ist und dass Ihnen nun mal die Hände gebunden sind... aber das ist meist ein sicheres Zeichen dafür, dass Sie es noch gar nicht probiert haben. Denn dann wüssten Sie zumindest, dass Sie keine Handschellen an den Händen tragen. Und Sie weder jemandes Sklave noch der Sklave Ihrer Situation sind.



Und vielleicht stellen Sie sich in einer ruhigen Minute einmal die Frage:
Was motiviert Sie?

Platz 18: „If something doesn't work, do more of the same!“

Was tun wir in unseren Breitengraden, wenn wir merken, dass etwas nicht funktioniert? Richtig: Wir tun mehr vom selben.

- Wenn wir etwa merken, dass unsere Kontrollen nicht wirksam genug sind, kontrollieren wir noch mehr, noch genauer, noch penibler.
- Wenn wir mit unseren Strategien auf keinen grünen Zweig kommen, arbeiten wir diese noch genauer aus, in der Hoffnung, dass sie dann Erfolg zeigen.
- Wenn unsere Mitarbeiter Veränderungen Widerstand entgegen bringen, erhöhen wir unsere Anstrengungen, sie von deren Sinn zu überzeugen.

Paul Watzlawick und nach ihm Steve de Shazer haben erstmals erkannt, dass wir mit diesem Vorgehen nur unser Leiden vergrößern, aber niemals zu unserem Ziel kommen.

Platz 12: Veränderung muss oben beginnen!

Das kennen Sie bestimmt: Der Fisch fängt beim Kopf zu stinken an. Und Sie haben auch Recht: „Da oben“ in der Chefetage liegt vieles im Argen. Wenn die mal eine Teamentwicklung unter ihresgleichen machen würden... da würde es ganz schön krachen. Aber nicht nur das: Vielleicht wäre es das erste Mal, dass so etwas wie Gemeinsamkeit, Stringenz und Durchgängigkeit im Management Board erlebbar wäre. Und das hätte schon etwas!



Eines ist jedenfalls klar: Wir können uns als Team nicht verändern, solange nicht „da oben“ die Hausaufgaben umfassend erledigt werden. Wir brauchen zuerst die Ergebnisse des Management Boards. Die müssen mit gutem Beispiel vorangehen; aber nicht nur das: Welche Richtung unserer Weiterentwicklung sollten wir denn als Team bitteschön einschlagen, wenn ganz oben noch keine klare Richtung feststeht, geschweige denn in eine Richtung marschiert wird? Wer garantiert uns, dass wir nicht zurückgepiffen werden, wenn wir uns über unsere Zukunft Gedanken machen, darüber, wie wir uns ab morgen aufstellen müssen, um den wahrgenommenen Herausforderungen aktiv zu begegnen (oder sogar selbst die Geschehnisse von morgen aktiv prägen)?

Ganz ehrlich: Wir wären ja geradezu verrückt, wenn wir dem Management Board zuvorkommen würden. Und nochmals ganz ehrlich: Es ist so herrlich bequem, die Hände in den Schoß zu legen und treuherzig nach oben zu blicken! Wir demonstrieren dabei gleichzeitig Kaisertreue und gute Erziehung:

Nach Ihnen, bitte! Und natürlich Blödheit. Denn wie oft haben wir im eigenen Unternehmen schon erlebt, dass aus unserer Sicht sinnvolle Veränderung – ja, Veränderung überhaupt – von oben gekommen ist? Wie oft haben wir erlebt, dass Veränderungsprozesse vom Management Board ausgerufen wurden, zu deren Zeitpunkt, Ausrichtung und Inhalten wir „Hallelujah“ gerufen hätten? Selten – oder sogar nie?

Und nun eine bestechend einfache Frage an Sie: Warum sollte ausgerechnet diesmal die gewünschte, ach so gut passende Veränderung von „oben“ kommen?

Eines ist klar: Wir muten nicht primär der Unternehmensleitung etwas zu, wenn wir davon ausgehen, Veränderung müsste von oben ausgehen. Sondern wir müssen uns eingestehen, dass letztlich wir als Team das Nachsehen haben, wenn wir zu hohe Erwartungen in die Leitenden setzen oder uns gar zurücklehnen und gar nichts tun: Denn wir Autoren haben in der Vergangenheit nur selten, allzu selten erlebt, dass das Management Board vom Unternehmen „downgesized“ oder gar „outgesourct“ worden wäre. Auch Entlassungen gibt es hier in verschwindender geringer Zahl. Demgegenüber steht jedes Team unter laufender Beobachtung: Ist es noch flexibel genug im Dienste des Unternehmens unterwegs? Erbringt es noch ausreichend zukunftsweisenden Erfolg? Wäre es günstiger, einfacher oder innovativer, die Leistungen dieses Teams auszulagern – auch um Innovationsimpulse ausgehend vom externen Team für das Unternehmen zu nutzen?

Sie merken also: Das Warten auf Veränderung von oben ist ein echtes Eigentor. Ein kurz – wie besonders auch langfristiges. Und ein bedeutendes! Wenn Sie also als Team auf die Veränderung von oben warten und diese als Voraussetzung für die eigene, laufende Veränderung und Weiterentwicklung betrachten, dann haben Sie sich ein echtes Denkmal in Sachen Leiden gesetzt. Ein Denkmal mit hohem Wirkungspotential.

Platz 11: Warten Sie darauf, dass die Teams um Sie herum den ersten Schritt setzen!

Sie würden ja, wenn die anderen auch täten. Ihnen ist im Team schon längst klar geworden, was es in der Zusammenarbeit mit den anderen Teams an den „Schnittstellen“ (oder Nahtstellen, in der Praxis kommt das häufig aufs Gleiche hinaus) bräuchte, um beim Kunden erfolgreicher zu sein, um letztendlich und

Leiden auch Sie immer wieder im Beruf? Als Teammitglied oder als Führungskraft? Und haben auch Sie die vielen gutgemeinten Ratschläge schon satt, weil sie Ihnen nicht helfen, sich nachhaltig aus der Sackgasse zu befreien? Dieses Buch wählt bewusst einen Alternativweg zu all den guten Ratschlägen, die Sie schon zur Genüge kennen: Es vermittelt Ihnen prägnant und sehr erheiternd, was Sie tun können, um Ihr Leiden zu systematisieren, zu planen, zu steigern, zu vervollkommen. Erfahren Sie todsichere Leidenskonzepte und erleben Sie, wie Sie nicht nur „einfach leiden“, sondern qualifiziert, umfassend und nachhaltig leiden können.

Oder entnehmen Sie diesem Buch, was Sie ganz einfach lassen oder anders tun können, um Ihren Beruf mit mehr Spaß, Freude und Motivation zu erfüllen. In diesem Buch wird klar, dass es an Ihnen liegt.

1. Auflage 2007
ISBN 978-3-902155-04-7
