

# Wissen+Karriere

Magazin für Persönlichkeitsentwicklung, Motivation, Aus- und Weiterbildung

## Harald Psaridis: Der Leader- Macher

Mehr Umsatz und Erfolg  
durch einen, der es  
vorgemacht hat



### Reiche Leute haben auch Sorgen

Andere wohl,  
aber Sorgen bleiben  
trotzdem Sorgen



### Auf Stöckelschuhen den eigenen Weg gehen

Katrin Seifarth: in zehn  
Schritten zu mehr Balance  
und Zufriedenheit



### So spielt Ihr Team zusammen, statt nur Lärm zu produzieren

Instrumente dort  
einsetzen, wo sie ideal  
geeignet sind



### „Tritt fest auf, mach's Maul auf, hör bald auf!“

Interview mit  
Prof. Dr. Margot  
Käbmann



# Mitarbeiterführung: Schluss mit Problem „hypnosen“

Helmut Kraft: Mitarbeiter müssen mehr Selbstverantwortung übernehmen



*Klären Sie, was genau Ihr Mitarbeiter in Bezug auf sein Problem von Ihnen möchte!*

**Wenn Mitarbeiter Probleme beim Chef abzuladen versuchen, sollte der Vorgesetzte das Problem coachen, statt sich selbst den Kopf zu zerbrechen. Managementtrainer und Coach Helmut Kraft, Asperg, erklärt, wie Problem „hypnosen“ vermieden werden.**

Alltag in Unternehmen. Ein Mitarbeiter, der für ein bestimmtes Projekt zuständig ist, kommt zu seinem Vorgesetzten und sagt: „Wir

haben ein Riesenproblem. Unser Vertrieb hat dem Kunden einen Termin versprochen, den wir unmöglich halten können!“ Der Chef nimmt das Angebot des Vertriebs, liest es – schon ist er in der Problem „hypnose“.

Mit wenigen Worten hat es der Mitarbeiter geschafft, dass sein Vorgesetzter sich seinen Kopf zerbricht und überlegen muss, was diese vor-schnelle Terminzusage alles nach sich zieht, zum

Beispiel für die Produktionsplanung. Denn der Chef hat das Problem des Mitarbeiters zu seinem eigenen gemacht. Schon läuft der Problemfilm in seinem Kopf ab, ohne dass er es merkt. Dabei liegt es in der Verantwortung seines Mitarbeiters, die Termine mit dem Vertrieb abzustimmen. Und weil sein „Gehirnkino“ bereits auf vollen Touren läuft, realisiert der Vorgesetzte auch nicht, dass sich sein Mitarbeiter inzwischen zunehmend entspannt zurücklehnt, da er weiß, dass er sein Pro-

blem sicher bei seinem Chef deponiert hat. Der Gipfel ist dann, wenn der Mitarbeiter dann auch noch sagt: „Was wollen Sie da machen?“

**1. Nehmen Sie das "Problem" nicht an!**

Führungskräfte sind gut beraten, nicht jedes Problem, mit dem Mitarbeiter zu ihnen kommen, anzunehmen. Denn wer das Problem annimmt, der hat es und wird es nur schwer wieder los. Deshalb: Legen Sie das „Problem“ nicht in die direkte Beziehungslinie zwischen sich und Ihrem Gesprächspartner, und nehmen Sie es nicht sogar in physischer Form, etwa als Schriftstück, an. Im Beispiel bedeutet dies: Der Chef sollte das Angebot des Vertriebs seitlich von sich und seinem Mitarbeiter legen, sodass ein Dreieck entsteht. Automatisch wenden Sie sich dann seitlich dem „Fall“ zu. Ihr Gesprächspartner auch. Und schon reden Sie Schulter an Schulter darüber.

**2. Klären Sie den Auftrag!**

Wenn Ihr Mitarbeiter mit einem Problem zu Ihnen kommt, denken Sie wahrscheinlich, dass er von Ihnen eine Lösung erwartet und damit seine Verantwortung für die Aufgabe an Sie rückdelegiert. Diesen Auftrag sollten Sie nicht annehmen, wenn Sie ihm die Aufgabe zuvor delegiert hatten. Deshalb: Klären Sie, was genau Ihr Mitarbeiter in Bezug auf sein Problem von Ihnen möchte! Möchte er Sie nur informieren, braucht er eine Erlaubnis oder grünes Licht von Ihnen. Will er sich bei Ihnen Rückendeckung holen für seine eigene Lösung, möchte er einen Sparringspartner, der ihm hilft, eine optimale Lösung zu finden. Diese Aufträge können Sie annehmen. Und dann:

**3. Coachen Sie ihn zur Lösung!**

Helfen Sie Ihrem Mitarbeiter, selbst auf eine gute, praktikable Lösung zu kommen. Ihre möglichen Aufgaben als Coach:

„Hebamme“ für Ideen zu sein. („Welcher Gedanke für eine Lösung kommt Ihnen als erster“)? Taxifahrer zur Lösung („Wo genau wollen Sie hin? Was ist Ihr Ziel? Was genau möchten Sie erreichen?“) Spiegel („Auf mich wirkt die Idee wie ...“)

Optiker („Sieh dir das Problem mal durch diese Brille an. Wie sieht es von dieser bzw. jener Seite aus?“)

Zielreporter („Wenn Sie das Problem gelöst haben – woran genau erkennen Sie, dass die Lösung gut ist?“)

Advocatus diaboli („Wenn das nun schief gehen würde, was würden Sie dann tun?“)

Fantasiekellner („Wenn das Problem schlimmer werden würde, was dann? Wenn wir nichts tun würden, was dann? Wenn es keine Lösung gäbe, wie würden wir dann verfahren?“)

Gehilfe („Was wäre der erste Schritt? Was würden Sie zu allererst probieren?“)

Erinnerungsstütze („Was haben Sie in ähnlicher Lage schon mal probiert? Wie sind Sie bei einem ähnlichen Problem vorgegangen? Was hat schon einmal nicht funktioniert?“)

Netzwerker („Wenn Sie Herrn X fragen würden, was würde der sagen? Wen könnten Sie um Hilfe bitten, wer hat Lösungserfahrung?“)

Bilanzbuchhalter („Was genau haben Sie schon getan oder probiert, und welches Resultat haben Sie damit erzielt? Wie ist der augenblickliche Zwischenstand“?)

Zauberer – wenn nichts mehr geht („Nehmen wir mal an, Ihnen würde heute Nacht im Traum eine Superlösung einfallen: Welche wäre es?“ Oder: „Woran genau würden Sie morgen früh merken: Das Problem ist gelöst? Was wäre dann genau anders? Was würdest du dann anders machen?“)

Zu empfehlen ist: offene Fragen zu stellen, die den jeweiligen Mitarbeiter anregen, über Lösungen nachzudenken – nicht über das Problem. Danach können Sie ihm helfen, die besten Lösungsideen zu bewerten und ihn fragen, was er jetzt noch von Ihnen benötigt, um die Lösung anzugehen.

Wenn Sie diese Optionen beherzigen, findet Ihr Mitarbeiter selbst die Antworten auf seine Fragen und übernimmt Selbstverantwortung. Und Sie als Führungskraft und Vorgesetzter haben es geschafft, nicht in einer Problem„hypnose“ zu versinken – herzlichen Glückwunsch! ■



**Helmut Kraft**

ZUR PERSON

*Helmut Kraft arbeitet als Managementtrainer und Coach. Er ist als Redner gefragt, da er bestes Infotainment garantiert. Sein Markenzeichen bei Vorträgen, etwa „Pflege deinen Lieblingsfeind“ oder „Gender Talk“, ist das Tragen einer Mönchskutte und einer Pappnase. Damit stellt Helmut Kraft symbolisch dar, was seine Vorträge auszeichnet: Tiefgang und Lebensfreude.*



**FISCHE HABEN FEINDE, FISCHESTÄBCHEN NICHT**  
*Überlebensstrategien fürs Büro – So wehren Sie sich gegen Feinde*

**REDLINE-VERLAG**  
**ISBN: 978-3-86881-266-4**  
**17,95 € (D) • 18,50 € (A) • SFr 30,90 (CH)**