



Dreh' den Spieß um!

Das Leben ist schwer? Nein, das Leben ist leicht. Was das Leben schwer macht, sind wir selber. Hören Sie auf damit!

Vor kurzem sprach ich mit einem Vertriebsleiter, der einen vierten Key Account Manager eingestellt hatte: super Zeugnisse, tolle Referenzen. Nach einem halben Jahr hatte der tolle Neue lediglich zwei Abschlüsse zustande gebracht. Seine drei Kollegen schafften dagegen fünf im Monat. Was hätten Sie gemacht?

Richtig: Den Neuen ins Gebet nehmen, ihm Unterstützung bei der Akquise anbieten. Das tat der Vertriebsleiter. Resultat? Keines. Was nun? Auch richtig: Druck machen. Was bekam der Vertriebsleiter dafür? Ausreden: „Ich bin ja dran, da kommt in den nächsten Tagen ganz sicher was!“ Kam es? Fehlanzeige!

Was tat der Vertriebsleiter daraufhin? Noch mehr Druck machen, einen Verkaufcoach engagieren, Drohungen aussprechen? Es sich also richtig schwer machen? Nein, im Gegenteil. Der Vorgesetzte sah ein: Wenn es dir schwer fällt, machst du was falsch! Also machte er es sich leicht. Er drehte den Spieß um.

Er sagte zum Mitarbeiter: „Machen Sie mal einen Vorschlag, wie es weitergehen soll! Wie viele Aufträge bringen Sie bis zum Ende der nächsten Woche, bis zum Monatsende, bis zum Quartalsende? Jeweils in welcher Größenordnung?“ Was schlug der Mitarbeiter vor? Nichts. Er kündigte. Nicht im Zorn. Im Gegenteil. Beide verabschiedeten sich mit Handschlag voneinander. Der Mitarbeiter sagte: „Er hat mir auf faire Weise gezeigt, dass der Job doch nichts für mich ist.“

Was machen die meisten anderen Vorgesetzten? Sie machen es sich schwer. Sie fragen sich: Wie konnte ich bloß so eine Pfeife einstellen? Kommt er etwa mit unseren Produkten nicht zurecht? Hat er familiäre Probleme? Soll ich ihn auf ein Abschlusstraining schicken? Diese Vorgesetzten spielen den Psychoanalytiker, den Pfarrer, den großen Bruder oder Familientherapeuten. Sie machen es sich ungeheuer schwer. Und nützen damit keinem.

Ich sage: Mach es dir nicht unnötig schwer! Übernimm nicht die Verantwortung des Mitarbeiters! Er muss einsehen, dass es so nicht weitergehen kann. Davon musst du ihn nicht überzeugen! Das ist viel zu schwer und löst bloß Trotz aus. Sag ihm nicht, dass er versagt. Sondern lass ihn selber drauf kommen. Entweder er zieht sich selber am Schopf aus dem Sumpf – oder er geht. Das ist ein ungeheuer schnelles Verfahren: Eine Woche nach der kritischen Frage lag die Kündigung des Mitarbeiters vor. Es ist ein faires Verfahren: Der Mitarbeiter



ist heute noch dankbar, dass er keinen Druck, keine Drohungen, keine Abmahnungen erlebte, sondern von sich aus zum Entschluss kommen konnte. Und es ist ein sehr effektives Verfahren: Man muss nicht lange rumrätseln und allerhand ausprobieren, sondern kann es sich leicht machen. Das alles schafft die Macht der Verantwortung.

Wenn die Verantwortung beim Verantwortlichen liegt, laufen die meisten Dinge von allein. Liegt sie dort nicht, müssen Sie sich ungeheuer anstrengen und erreichen doch wenig. Und das gilt nicht nur für Kündigungen. Das Rezept funktioniert bei vielen anderen Führungsaufgaben auch, zum Beispiel bei der Zielvorgabe: Gib dem Mitarbeiter Ziele vor und was macht er? Er meckert und engagiert sich lediglich halbherzig. Also drehen Sie den Spieß um: Fragen Sie den Mitarbeiter, welche Ziele er sich selber gibt – und dann meckern *Sie!* „Das ist mir zu wenig, können Sie nicht noch ein Schäuflein drauflegen?“ Und wenn er dann ein Ziel zusagt, können Sie es sich leicht machen: Normalerweise gibt der Vorgesetzte die Ziele vor und muss dann permanent hinter dem Mitarbeiter her sein, damit er diese Ziele auch erfüllt. Und der Mitarbeiter kommt ständig mit Ausreden! Dann müssen Sie den Mitarbeiter davon überzeugen, dass er seine Arbeit machen soll. Absurd! Also drehen Sie den Spieß um. Meckern Sie so lange, bis der Mitarbeiter sich für ein akzeptables Ziel verpflichtet. Und dann können Sie ihn jede Woche fragen: „Warum hast du das Ziel noch nicht erreicht? Du hast es mir doch versprochen!“ Das heißt, die Leistung des Mitarbeiters wird von der mühsamen Holschuld des Vorgesetzten zur angenehmen Bringschuld des Mitarbeiters – für beide Seiten angenehm! Denn gute Mitarbeiter mögen es, wenn sie nicht bloß Befehlsempfänger, sondern Verantwortungsträger sein dürfen.

Der Mitarbeiter hat Mist gebaut? Rufen Sie ihn in Ihr Büro. Bieten Sie ihm Ihren Platz an, nehmen Sie seinen ein und sagen Sie: „Ich bin jetzt Sie. Was sagen Sie mir zu dem Mist, den ich eben gebaut habe?“ Regelmäßig geht der Mitarbeiter viel härter mit sich zu Gericht als Sie es getan hätten. Und wenn nicht, dann sagen Sie: „So leicht lassen Sie mich davon kommen? Wunderbar, dann gehe ich jetzt raus und sage allen, dass es egal ist, wenn man Mist baut – und nächsten Monat sind wir bankrott und verlieren alle unsern Job!“ Der Mitarbeiter wird erschrocken nachlegen. Weil Sie den Spieß umgedreht haben.

Drehen Sie den Spieß um. Machen Sie es sich und Ihren Mitarbeitern leicht! Denn leicht gewinnt.