



## Management by Freud

Vor kurzem ist Julia etwas Schlimmes passiert: Sie wurde zur Abteilungsleiterin befördert. Jetzt würde sie am liebsten sofort kündigen. Denn ihr Chef hat einen katastrophalen Fehler begangen: Er hat die Falsche befördert! Nämlich jene von den 15 Abteilungsmitarbeitern und -mitarbeiterinnen, die die größte Fachkompetenz, die größte Kommunikations- und Führungskompetenz und die besten Potenziale mitbringt. Und das ist immer ein Fehler – wenn es die jüngste im Team ist. Die anderen sind grün vor Neid und sabotieren ihre neue Vorgesetzte, wo es nur geht.

Sie enthalten ihr zum Beispiel Informationen vor. Als Julia beispielsweise Martha fragt, an welchen Projekten sie aktuell arbeite, antwortet diese: „Du kennst dich doch eh’ nicht aus. Versuch erst mal zu lernen, was in der Abteilung alles vor sich geht und dann erklär ich dir das vielleicht mal.“ In der Armee reicht diese Art unverschämter Insubordination locker für ein Standgericht aus. Julia hält kein Standgericht. Was macht sie dann? Was raten Sie ihr?

Sie könnte zu ihrem Vorgesetzten gehen. Doch das traut sie sich nicht – was ein schlechtes Licht auf ihn wirft: Was ist das für ein Vorgesetzter, dem ein frisch Beförderter sich nicht anzuvertrauen wagt? Julia könnte auch mit ihrer Mentorin reden. Jede(r), der Karriere machen möchte, sollte einen Mentor haben – vor dem Aufstieg. Doch auch das hat Julia niemand verraten. Julia könnte mit der Faust auf den Tisch hauen und Abmahnungen verteilen. Doch Julia ist viel zu zivilisiert, zu sanft und zu intelligent dafür. Sie will sich nicht auf das Niveau der Mobber herablassen. Was würden Sie tun?

Julia kommt ins Coaching und schüttet ihr Herz aus: „Die sind alle gegen mich!“ Ich sage: „Alle? Das glaube ich nicht. Mindestens einer oder eine von denen hält zu Ihnen, sagt das aber nicht offen. Finden Sie diese heraus und fragen Sie sie unter vier Augen, was den Kolleginnen und Kollegen bei der Arbeit Spaß macht.“ Julia findet einen stillen Fan und erfährt so einiges über ihre alten Kollegen und neuen Mitarbeiter.

Martha zum Beispiel war jeden Tag eine Viertelstunde beim alten Abteilungsleiter und hat mit ihm Kaffeeklatsch gehalten: Streicheleinheiten! Seit sie diese nicht mehr bekommt, ist sie wie ein Pitbull, dem man seinen Lieblingsknochen weggenommen hat: bissig. Also steige ich Julia im Coaching so lange auf die Zehen, bis sie über ihren Schatten springt und Martha eines Tages auf einen Kaffee einlädt. Einfach bloß so zum Quatschen. Das macht sie zwei-, dreimal die Woche. Seither sind beide nicht gerade beste Freundinnen geworden. Doch ihr Verhältnis hat sich merklich gebessert. Martha enthält Julia keine Informationen mehr vor. Das hätten Sie anders gemacht? Sie hätten Martha gefeuert?



Und was hätten Sie dafür bekommen? Lediglich eine andere Martha: Es gibt keine „normalen“ Mitarbeiter. Alle spinnen irgendwie. Aber es ist nicht Ihre Aufgabe als Führungskraft, die Spinner zu behandeln? Doch. Genau das ist es. Wohlgemerkt: Sie sollen sie nicht therapieren. Sie sind schließlich kein Psychiater. Doch die ganz normalen Spinnereien ganz „normaler“ Menschen müssen Sie behandeln können. Das gehört zur Führung. Das *ist* Führung. Denn wenn Menschen keine Probleme machen, wozu braucht man dann eine Führungskraft? Dann kann so eine Abteilung sich auch selber führen. Menschen sind schwierig. Menschen sind unmöglich. Menschen sollte man am besten auf den Mond schießen. Aber solange man das nicht kann gilt immer noch: It's a people's business. Menschen sind Ihr Business. Ihre Mitarbeiter sind neurotisch? Wunderbar, dann haben Sie ganz normale Mitarbeiter. Die Frage ist nicht, ob Ihre Mitarbeiter spinnen. Sie tun es. Die Frage ist: Sind Sie führungskompetent genug, damit zurecht zu kommen? Das ist die eigentliche Kunst der Menschenführung.

Und wenn es so einfach ist, die „Spinner“ einfach mal auf einen Kaffee einzuladen und ihnen zuzuhören, dann ist das eine sehr einfache Kunst. Wenn Sie mit so einem gelegentlichen Kaffee dafür sorgen können, dass die Leute ihre Arbeit wieder gut machen, dann sind der Kaffee und die Zeit gut investiert.

Wichtig dabei ist lediglich, dass Sie immer wieder über Ihren Schatten springen, um Management by Freud zu machen. Und dass Sie selbst dabei nicht verrückt werden. Sie brauchen jemanden, dem Sie am Ende des Tages klagen können: „Meine Mitarbeiter spinnen doch! Stell dir vor, was der Meier heute wieder gemacht/gesagt hat!“ Dieser Jemand kann der Beziehungspartner, ein Geschwister, ein Coach, ein Mentor, ein Supervisor oder ein guter, verschwiegener Kollege sein. Wichtig ist allein, dass Sie im Gespräch mit ihm/ihr wieder runterkommen können.

Halten wir fest: Die Welt ist verrückt und die Menschen in ihr. Jeder von uns hätte gerne bessere, normale Menschen. Aber solange wir sie nicht kriegen, tun wir das, was keiner besser kann als Manager und Managerinnen: Wir akzeptieren das Unvermeidliche – und machen das Beste daraus!