

Felix Frei

# FREIBRIEFE

66 Reflexionen für Geführte



PABST





## Das Buch

Am Ursprung für das Schreiben dieses Buchs stehen Führungsbriefe, die der Verfasser an die Führungskräfte etlicher seiner Kunden richten durfte. Gewissermaßen in einer 180°-Drehung zur Perspektive dieser 99 Führungsbriefe stehen die hier in einem Band zusammengefassten *66 Reflexionen für Geführte*. Experimentierfreudige Unternehmen mit geistig offenen Chefs haben dem Verfasser über zwei Jahre den uneingeschränkten Freibrief erteilt, sich direkt an alle ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu wenden. Der Inhalt war jederzeit die alleinige Sache des Verfassers. Im Fokus stand stets die *Rolle und Eigenverantwortung von Geführten* – ihr Anteil an der Führungswirklichkeit also.

Die Freibriefe gestatten Denkanstöße von außen. Sie richten sich an alle, die einen Chef oder eine Chefin «vor-gesetzt» haben. Ziel der Freibriefe ist es, Führung «von unten» zu beleuchten und verständlicher zu machen, was denn «die da oben» tun und wie man mit ihnen am besten umgeht. Es soll Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ebenso wie Führungskräften helfen, den Führungsalltag gemeinsam wirkungsvoller und ärgerfreier zu gestalten.

## Der Autor

Felix Frei studierte Psychologie, Sozialpädagogik und Informatik an der Universität Zürich. Nach dreijähriger Assistenzzeit an der Abteilung Angewandte Psychologie der Universität Zürich promovierte er an der Universität Bern und arbeitete von 1977–1987 am Institut für Arbeitspsychologie der ETH Zürich. 1984–1985 war er Vertretungsprofessor an der Universität Bremen. Felix Frei war Dozent für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Abteilung für Informatik der ETH Zürich sowie an den Universitäten Basel, Bern, Bremen und Zürich. Seit 1987 ist Felix Frei Mitgründer und Partner der AOC Unternehmensberatung Zürich.

Hinweise auf die weiteren Publikationen von Felix Frei bei Pabst Science Publishers finden sich auf den letzten Seiten dieses Buchs.

Adresse des Verfassers: Dr. Felix Frei · AOC Unternehmensberatung Zürich · Bergstraße 134 · CH-8032 Zürich · felix.frei@aoc-consulting.com · www.aoc-consulting.com

Felix Frei

# Freibriefe

66 Reflexionen für Geführte



Pabst Science Publishers  
Lengerich

*Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek*

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

Geschützte Warennamen (Warenzeichen) werden nicht besonders kenntlich gemacht. Aus dem Fehlen eines solchen Hinweises kann also nicht geschlossen werden, dass es sich um einen freien Warennamen handelt.

Das Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2017 Pabst Science Publishers, 49525 Lengerich, Germany

Printed in the EU by booksfactory.de

Umschlaggestaltung: YOUHEY Communication AG, 3400 Burgdorf, Switzerland

Korrektorat: jostmedia, 8005 Zürich, Switzerland

Print: ISBN 978-3-95853-254-0

eBook: ISBN 978-3-95853-255-7 ([www.ciando.com](http://www.ciando.com))

# Vorwort

«Mögen hätt ich schon wollen,  
aber dürfen habe ich mich nicht getraut.»

Karl Valentin

Die Zahl der Bücher, die zur Verbesserung der Führungswelt beitragen wollen, ist Legion. Die besseren darunter wissen, dass Führung Beziehungsgestaltung ist – *it takes two to tango*. Warum aber richten sich denn all diese Bücher nur an die eine, die «obere» Hälfte dieser Beziehung, an die Führungskräfte also?

Auch Geführte haben ihren Anteil an der Führungswirklichkeit. Und zwar einen erheblichen. Deshalb ist es sinnvoll, sie dabei zu unterstützen, ihre Eigenverantwortung im Führungsalltag zu reflektieren und weiterzuentwickeln.

Das ist der Zweck der Freibriefe, die ich in Unternehmen an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter richten durfte – teils gar in wöchentlicher Kadenz. Jeder Brief ist betitelt mit einem «Tweet», der das Wichtigste auf den Punkt bringt.

Wiewohl es manchen Leserinnen und Lesern oftmals schwerfiel, auf *ihre* Verantwortung – statt auf die ihrer Vorgesetzten – angesprochen zu werden, sollte es in diesem Rahmen ausschließlich *darum* gehen. Keinesfalls sollte damit die Verantwortung der Vorgesetzten negiert werden. Doch für sie gab/gibt es (nebst Tonnen an Führungsliteratur) die *99 Führungsbriefe*, die ich bereits zuvor in drei Bänden veröffentlicht hatte.

Fertige Rezepte gibt es hier, wie immer in meinen Büchern, keine. Denkanstöße freilich schon.

Mögen Sie der Leserin, dem Leser auch Spaß machen!

Zürich, im Frühjahr 2017

# Die «Tweets» in der Übersicht

6

1	Ihr Chef ist nur so gut, wie Sie ihn sein lassen.	8
2	Die Frage lautet: Was motiviert Sie? Nicht wer.	10
3	Es gibt keine richtigen oder falschen Entscheide.	12
4	Erwartungen zu klären, ist Sache jedes Einzelnen.	14
5	Verbindlichkeit ist eine Zier...	16
6	Können wissen auch, was sie nicht können.	18
7	Keine Angst, er will nur spielen.	20
8	Karriere machen zu wollen, ist keine Pflicht.	22
9	Die eigene Resilienz will gepflegt sein.	24
10	Es gibt nur eine <i>persönliche</i> Arbeitstechnik.	26
11	Konflikte müssen auf den Tisch.	28
12	Die Welt geht hinter dem Zaun noch weiter.	30
13	Den Boss lesen können, ist Fremdsprachenkenntnis.	32
14	Es gibt schöne Statussymbole – Stress ist keines.	34
15	Nicht Vollgas führt zuerst ins Ziel, sondern Denken.	36
16	Darin gut sein, ist das Wichtigste – egal, worin.	38
17	Wir sind keine Kenner unseres Glücks.	40
18	Die da oben/unten sollten endlich einmal...	42
19	Anders macht Angst, anders macht reich.	44
20	Zu viel Zielfixierung führt in die Hundekurve.	46
21	Lob ist süß, und süß macht dick.	48
22	Effizienz und Effektivität gelten auch persönlich.	50
23	Geführt zu werden, bringt auch Rechte mit sich.	52
24	Enttäuscht werden können nur Erwartungen.	54
25	Palaver ist das Schmiermittel jeder Gemeinschaft.	56
26	Ich bin, wie ich bin. – Schade.	58
27	Wird Führung eigentlich immer besser?	60
28	Erfolg ist (fast) immer gemeinsamer Erfolg.	62
29	Nur eine gute Geschichte ist zukunftsweisend.	64
30	Gründe zwingen, Zwecke locken.	66
31	Kommunikation muss immer weitergehen.	68
32	Leistung braucht eine gute Lebensbalance.	70
33	Lieber um Verzeihung bitten als um Erlaubnis.	72

34	Langeweile ist ein schlimmer Stress.	74
35	Gegenüber berechtigter Kritik bin ich sehr offen.	76
36	Hierarchie – Erfolgsrezept mit Nebenwirkungen.	78
37	Bin ich hier eigentlich der Einzige, der arbeitet?	80
38	Entscheiden Sie sich für Ihr Alter!	82
39	Was machen Sie mit Ihrer Intelligenz?	84
40	Schreiben Sie die Mail, aber senden Sie sie nicht.	86
41	Eigenverantwortung. Ohne Wenn und Aber.	88
42	Beurteile jemanden nach seinen Fragen.	90
43	Wer sind hier eigentlich die Kultivierten?	92
44	Autonomie ist niemals gratis.	94
45	Auch Scheitern will gelernt sein.	96
46	Sie wollen Feedback, aber sie meinen Lob.	98
47	Aber hat er auch Glück?	100
48	Du sollst nicht langweilen.	102
49	Allmachtsfantasien sind gefährlich und naiv.	104
50	Im Grunde ist alles zweckmäßig.	106
51	In <i>einem</i> Fall gilt immer: Straffe Führung!	108
52	Reden Sie niemals von Vertrauen!	110
53	Manchmal muss man so tun als ob.	112
54	Nicht immer hilft ein Plan.	114
55	Anerkennung und Angst erklären viel.	116
56	Mensch, ärgere dich!	118
57	So machen Sie Meetings ineffektiv.	120
58	Es gibt Yes-butter, und es gibt Why-notter.	122
59	Ohne Resonanz sind wir niemand.	124
60	Dummheit stärkt Meinung.	126
61	Haben Sie einen Traum?	128
62	Ihre Inbox spiegelt Ihre Persönlichkeit.	130
63	Sitzt Ihr Feind im eigenen Haus?	132
64	So mancher kann einem den Tag verderben.	134
65	Chefs sind eine wundervolle Erfindung.	136
66	Der Kopf ist rund ...	138

## «Ihr Chef ist nur so gut, wie Sie ihn sein lassen.»

8

Wussten Sie, dass rund zwei Drittel aller Firmen keine Chefs haben? Es sind Einmann-/Einraufirmen. Zwingend ist es also nicht, dass einzelne Menschen andere Menschen führen. Freilich gilt dies für rund neun von zehn Erwerbstätigen nicht. *Geführt zu werden durch einen Chef ist also ziemlich verbreitet.* Für manche ist das eine Bereicherung, für andere bequem und für viele nicht immer ganz ärgerfrei.

Während die Vorgesetzten sich immer wieder fragen (oder fragen müssten!), was denn gute Führung sei und wie sie ihren Job richtig machen sollten, scheint die Sache für die Geführten stets glasklar zu sein. Sie sind wie die Fernsehzuschauer bei einem Fußballmatch – die einzigen, die wissen, an wen wer wann einen Pass zu spielen und wann der Stürmer in welche Ecke abzudrücken hätte. Lautstark bewerten sie sodann das tatsächliche Geschehen auf dem Rasen, und gnädig sind sie dabei meistens nicht.

*Wir leben in einer Welt der Like- und Dislike-Buttons.* Wir sind uns gewöhnt, zu allem und jedem Stellung zu nehmen und unsere Wertung abgeben zu dürfen. Während Chefs früher unantastbar waren (respektive nur hinter vorgehaltener Hand kritisiert wurden), ist Führung heute schon fast zu einem Beliebtheitswettbewerb verkommen. Periodisch können die Geführten in Mitarbeiterumfragen bewerten, ob sie ihre Chefs liken oder nicht. Und manch ein Chef meint, gute Führung bemesse sich daran, ob er von seinen Unterstellten geliebt werde oder nicht. Entsprechend anbiedernd führt er sich dann auch auf.

Führung ist aber nicht Fußball. Die Wertung der Fernsehzuschauer hat (bislang, der Like-Button fehlt da ja noch) keinen Einfluss auf den Spielverlauf. Die Meinung der Stadionzuschauer freilich schon. Sie tragen viel dazu bei, ob die eigene Mannschaft Kampfgeist hat oder nicht.

In der Führung ist es noch unmittelbarer. Führung findet stets im Stadion mit den Geführten auf den Rängen statt. *Die Geführten haben einen ganz erheblichen Anteil daran, ob ihre Vorgesetzten sie gut oder aber schlecht führen.* Nur wollen das die Geführten nicht wahrhaben: Sie rufen nach mehr Vertrauen, aber sie übersehen, wie wenig Eigenverantwortung sie wahrnehmen. Sie überschätzen ihre Leistungsbereitschaft – 90% aller Mitarbeiter glauben, dass sie mehr leisten als der Durchschnitt in ihrer Firma. Was ist hier falsch? Sie fordern Feedback ein, aber sie meinen Lob. Sie halten sich für selbstständig, aber sie kritisieren, wie wenig Aufmerksamkeit sie vom Chef bekämen. Sie beklagen Informationsmangel, aber sie lesen nicht und interessieren sich kaum für die gesamtunternehmerischen Belange. Sie wollen motiviert werden und merken nicht, dass sie damit jede Eigenmotivation zunichtemachen. Kurzum: *Sie sehen die Verantwortung für Führung ausschließlich bei ihrem Chef.*

Zugegeben: Längst nicht alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind so. Aber es sind tatsächlich meistens exakt diejenigen, die wirklich so sind, die am lautesten über ihre Chefs klagen. Man merkt es daran, dass sie über alle Chefs klagen, die sie nicht einfach machen lassen und sie dafür noch loben und hätscheln. Eigenverantwortliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dagegen haben häufig bessere Chefs. *Das ist nicht zuletzt ihr ganz und gar eigenes Verdienst.*

## «Die Frage lautet: Was motiviert Sie? Nicht wer.»

10

Die Frage, wer Sie motiviert, ist schnell beantwortet. Es sind Sie selbst. Und nur Sie selbst. Andere Menschen können Sie zwingen oder nötigen, begeistern oder anstecken, verführen oder kaufen, sie können Sie durch ein Vorbild beeinflussen. Aber sie können Sie nicht motivieren. Also kann das auch nicht die Aufgabe Ihrer Chefin sein. *Es ist Ihre urreigenste Aufgabe, sich selbst zu motivieren.*

Die Motivationspsychologie hat herausgefunden, dass die Motivation der meisten von uns aus einer von drei Arten von Holz geschnitzt ist: *Macht, Anschluss oder Leistung*. Wer durch *Macht* motiviert ist, neigt zum Wettkampf. Er will besser sein als die anderen. Er will dominieren und gewinnen. Wer durch *Anschluss* motiviert ist, will Anerkennung. Er will gelobt und geliebt werden. Er will also dazugehören. Um des lieben Friedens willen wird er häufig eigene Ansprüche und Rechte zurückstellen. Wer durch *Leistung* motiviert ist, der kämpft nur gegen sich selbst. Er will heute besser sein, als er gestern war.

Jede dieser grundlegenden Motivstrukturen ist okay. Man tut nur gut daran, sich selbst nicht in die Tasche zu lügen. Wer viel arbeitet, ist noch längst nicht leistungsmotiviert – er tut es vielleicht nur, um die Anerkennung seiner Chefin zu erlangen. *Unsere grundlegende Motivstruktur bringen wir mit*. Sie hat nichts mit unserer Arbeit zu tun – aber sie wird beeinflussen, was für eine Arbeit wir am liebsten hätten. Man sollte nicht Steuerkommissär werden, wenn man geliebt sein will.

In einer Arbeit, bei der Hilfsbereitschaft und Kooperation ganz besonders wichtig sind, ist man womöglich als machtmotivierter Mensch

fehl am Platz. Sich darüber Rechenschaft zu geben, was Sie – ganz tief drin – morgens letztlich aus dem Bett treibt, das ist Ihre wichtigste Aufgabe. Denn nur dann können Sie sich eine Arbeit suchen, die Ihrer Motivation entspricht, und sich in Ihrer Arbeit so einrichten, dass Sie es dabei gut haben, dass die Sache Spaß macht und dass Sie deshalb auch leisten können, was man von Ihnen erwartet. Das gilt auch dann, wenn Sie, wie die meisten von uns, zunächst einmal deshalb arbeiten, weil Sie sonst Ihren Kühlschrank nicht füllen und die Miete nicht bezahlen könnten.

Wenn Sie eine Arbeit haben, die Ihrer Motivstruktur entspricht, dann können Sie sich auf vielerlei zusätzliche Ziele und unterschiedlichste inhaltliche Motive ausrichten: Sie wollen dies oder das erreichen, sich mit dem oder jenem beschäftigen, Sie interessieren sich für X und gar nicht für Y, und so weiter. Das ist alles auch Teil Ihres Motiviertseins, aber es kommt erst zum Zug, wenn Ihre grundlegende Motivstruktur zu ihrem Recht kommt. Um beim eingangs genannten Bild zu bleiben: Zuerst muss das Holz gewählt sein, dann kann man die gewünschte Figur schnitzen.

Wenn Sie sich also wenig motiviert fühlen, dann sollten Sie die Schuld nicht primär bei Ihrer Chefin oder überhaupt bei anderen suchen. *Finden Sie zuerst heraus, aus welchem Holz Sie geschnitzt sind – was also für Ihre eigene Motivation grundlegend ist.* Und suchen Sie erst dann danach, wie Sie sich, Ihre Arbeit und Ihre persönlichen Ziele konkret schnitzen wollen. Wenn das Ihre Chefin dann nicht zulässt, dann suchen Sie sich vielleicht eine neue. Doch erwarten Sie nicht von ihr, dass sie Sie motiviert.

## «Es gibt keine richtigen oder falschen Entscheide.»

12

Zuerst müssen wir uns vor Augen halten, was eigentlich ein Entscheid ist. Dass zwei plus zwei vier ist, ist kein Entscheid, sondern das Ergebnis korrekten Rechnens. Ich kann auch nicht einfach entscheiden, zwei plus zwei sei drei. Ich kann mich höchstens dafür entscheiden, falsch zu rechnen.

*Das Wesentliche an echten Entscheiden ist, dass man sie immer auch anders hätte fällen können.*

Hierin liegt der Grund – und das sollten wir uns zweitens vor Augen halten –, warum es in jeder Organisation Chefs gibt. Sie sind anderen Menschen hierarchisch vor-gesetzt, weil man ihnen als Person zutraut, Entscheide fällen zu können. Es braucht keinen Chef, um zu ermitteln, wie viel zwei plus zwei gibt. Es braucht einen Chef, wenn es gilt, echte Entscheide zu fällen. Auch wenn unvermeidbar ist, dass Chefs den lieben langen Tag sehr viel anderes machen – Mails bearbeiten, an Sitzungen teilnehmen, Einzelgespräche führen, Kundenkontakte pflegen, die Informationsflut bewältigen, Projekte abwickeln, Spesen und anderes kontrollieren, Reportings machen, Leute loben oder tadeln, Ziele vorgeben, Aufgaben verteilen u.v.a.m. –, so muss dies alles letztlich nur einem dienen: *Chefs müssen in der Lage sein, Entscheide zu fällen.*

So weit, so gut. Und Sie werden sicher bereit sein, dies auch zu akzeptieren. Vorausgesetzt, werden Sie sagen, der Chef entscheidet richtig. Leider liegen Sie da falsch. *Entscheide sind nämlich niemals richtig oder falsch. Sie entsprechen in ihren Folgen bloß besser oder weniger gut den eigenen Erwartungen.*

Wenn Sie sich beim Roulette dafür entscheiden, auf Rot zu setzen, und es kommt Rot, dann entspricht das Ihrer Erwartung (oder Hoffnung). Aber es heißt nicht, dass Sie richtig entschieden haben. Sie hatten einfach Glück.

Bei Chefs ist die Sache komplizierter: Sie müssen vieles berücksichtigen und abschätzen, sie müssen mögliche «Outcomes» ihrer Entscheidung bedenken. Sie müssen Pro und Contra abwägen. Wir hoffen, dass sie das so seriös und informiert wie möglich tun. Faktenkenntnis ist ganz zentral. Doch ändert das nichts daran, dass am Schluss etwas herauskommen kann, das nicht ihren Erwartungen entspricht. Das bedeutet jedoch nicht, dass sie «falsch» entschieden hätten. Es bedeutet nur, dass das Ergebnis nicht der Erwartung entspricht. Umgekehrt kann man uninformiert und unseriös entscheiden – aber das Glück haben, dass das Ergebnis der Erwartung entspricht. «Richtig» entschieden hat man so trotzdem nicht.

Messen Sie also Ihren Chef daran, ob er überhaupt entscheidet, ob er sich bemüht, dies seriös und informiert zu tun, und ob er anschließend ganz persönlich die Verantwortung dafür übernimmt, dass er so und so entschieden hat.

*Aber messen Sie ihn nicht daran, ob das Ergebnis seiner (respektive Ihrer) Erwartung entspricht.* Denn Erfolgsgarantien gibt es beim Entscheiden nicht. Beim Entscheiden ist lediglich eines sicher falsch: sich davor und vor der Verantwortung dafür zu drücken.

## «Erwartungen zu klären, ist Sache jedes Einzelnen.»

14

Natürlich dürfen Sie von Ihrer Chefin verlangen, dass die Ihnen ganz genau sagt, was sie von Ihnen erwartet. Aber ich versichere Ihnen: Ihre Chefin ist überzeugt davon, dass sie genau das getan habe. Umso erstaunlicher, wenn Sie dann später erfahren, Sie hätten den Erwartungen Ihrer Chefin nicht oder nicht hinreichend genügt. Wo Sie selbst doch überzeugt waren, genau das getan gehabt zu haben, was die Chefin von Ihnen wollte...

*Jeder von uns tut gut daran, es als die eigene Aufgabe zu betrachten, die Erwartungen zu klären, die an ihn gerichtet werden.*

Im Alltag ist das aber eine oftmals verzwickte Sache. Man will ja nicht als schwer von Begriff gelten, indem man tausendmal nachfragt. Vielleicht ist man auch völlig überzeugt davon, haargenau verstanden zu haben, was die Chefin meint – nur dass sich hinterher herausstellt, dass dies ein Irrtum war. Oder man merkt erst bei der Ausführung eines Auftrags, dass die Sache doch nicht so klar ist, wie man zunächst dachte.

Erschwerend kommt hinzu, dass Ihre Chefin in Tat und Wahrheit auch nicht immer so klipp und klar weiß, was sie wirklich will. Wenn Sie ihr dann etwas gemäß Ihrer Vorstellung liefern, kann es sein, dass sie ganz begeistert ist und sagt, genau so habe sie sich das vorgestellt. Aber es kann – zu Ihrem Pech – eben auch sein, dass sie erst dann zumindest merkt, was sie *nicht* will. Im besten Fall hilft dieser Frust (für Sie beide), anschließend wenigstens herauszufinden, was sie tatsächlich gewollt hätte.

Glasklare Aufträge hingegen haben den Nachteil, dass sie uns keinen Spielraum mehr lassen. Vor allem dann, wenn sie nicht nur das Was, sondern auch das Wie exaktestens beschreiben. So etwas macht in der Regel keine Laune. Umgekehrt haben unklare, nur schwammig umrissene Aufträge mitunter den Vorteil, dass man kreativ werden und im Grunde genommen machen kann, was man will. Mit dem oben beschriebenen Risiko freilich, dass die Chefin hinterher enttäuscht ist.

Wenn Sie und Ihre Chefin sich aber gut kennen, dann ist die Sache wiederum etwas einfacher. Mit der Zeit wissen Sie ja, wie sie tickt. Sie lernen, bereits am Tonfall zu erkennen, ob etwas dringlich ist oder nicht. Sie wissen genau, ob Sie Ihrer Chefin besser einen sauber formulierten Prosatext oder eine leuchtende PowerPoint-Grafik liefern müssen, damit sie zufrieden ist. All dies natürlich nur, wenn Ihnen daran liegt, möglichst gut zu erkennen, was Ihre Chefin von Ihnen will.

Auch wenn Sie so darauf verzichten müssen, sich immer wieder über unklare Aufträge Ihrer Chefin beklagen zu dürfen: *Ich empfehle Ihnen sehr, den sportlichen Ehrgeiz zu haben, die Erwartungen zu klären, die man an Sie stellt:* Immer dann, wenn Sie einen Auftrag erhalten, während Ihrer Arbeit, falls Unklarheiten auftreten, beim Erreichen von Zwischenzielen und beim «Debriefing» nach Ablieferung Ihrer Arbeit. *Auf die Dauer haben Sie selbst am meisten davon.* Nicht zuletzt deshalb, weil Sie ganz nebenbei auf diese Weise lernen, sich Ihrer eigenen Erwartungen an andere bewusster zu werden.

## «Verbindlichkeit ist eine Zier ...»

16

Wohl jeder von uns hat so seine Liste von Dingen, die ihm wirklich auf den Geist gehen. Die Aufzählung der Beispiele aus der Zusammenarbeit im beruflichen Alltag dürfte da lang und vielfältig sein. Und weit oben steht sicherlich bei vielen die üble Erfahrung, sich nicht auf jemanden verlassen zu können.

«Klar, die Auswertung haben Sie bis morgen.» «Ich werde mich darum kümmern.» «Die Information kann ich dir besorgen.» Schnell sind derartige Zusagen gemacht, und im Moment sind sie – so ist wenigstens zu hoffen – auch wirklich ernst gemeint. Wenig später aber stellt man fest, dass die Person, die ihre Zusage in einem ganz verbindlichen Ton, ohne Wenn und Aber, geäußert hat, einfach nicht liefert. Bestenfalls erhält man auf Nachfrage ein entschuldigendes «Oh, sorry, das habe ich ganz vergessen.» und manchmal nicht einmal das. Schlimmstenfalls werden einem Ausreden aufgetischt, die so faul sind, dass man sich unweigerlich die Nase zuhält. Ärgerlich. Mehr als ärgerlich.

Die Sache mit der Verbindlichkeit (Sie können auch Verlässlichkeit oder Zuverlässigkeit sagen) hat zumindest *vier interessante Besonderheiten*:

Erstens existiert sie nur, wenn sie nicht existiert. Wenn Ihre Kollegin zugesagt hat, eine Auswertung bis morgen zu liefern, und sie dann morgen liefert, dann denken Sie nicht: «Wow, die ist verbindlich.» Wenn ein Kollege aber einige Mal nicht gehalten hat, was er Ihnen zugesagt hat, dann rutschen seine Zusagen bei Ihnen in die Schublade «unverbindliches Gerede, auf das man sich nicht verlassen kann».

Zweitens ist Verbindlichkeit etwas, das im konkreten Einzelfall wichtig ist, aber nur aus einer langen Reihe von gemachten (guten) Erfahrungen hergeleitet wird. Man weiß dann einfach: «Wenn der das sagt, dann gilt das auch». Leider verträgt solch eine lange Reihe nur ganz wenige Ausnahmen.

Drittens ist Verbindlichkeit eine der wenigen Tugenden, von denen es kein Zuviel gibt. Während es ja sehr wohl ein Zuviel an Ehrlichkeit, Offenheit, Intelligenz, Schnelligkeit usw. gibt (man wird dadurch vielleicht verletzt oder fühlt sich blamiert oder beschämt), freut man sich über totale Verbindlichkeit.

Viertens kommt ein Mangel an Verbindlichkeit stets nur bei anderen Menschen vor: Bei anderen sehen wir einen Mangel an Verbindlichkeit schnell. Bezogen auf uns selbst hingegen haben wir alle wohl eher einen blinden Fleck – bis sich jemand bei uns beschwert, natürlich, aber da fallen uns dann allerlei Ausreden ein.

Kurzum: Nicht nur bei Ihren Kollegen, vor allem auch bei Ihrem Chef ruinieren Sie Ihren Ruf rasch, wenn Sie nicht haargenau auf Ihre Verbindlichkeit achten. Und ringsum holen Sie sich die schönsten Lorbeeren, wenn Sie ohne jegliche faule Ausreden einfach wirklich verbindlich sind.

Deshalb geht mein Titel-Tweet ja auch nicht zu Ende wie der berühmte Spruch aus dem Volksmund «Bescheidenheit ist eine Zier, doch weiter kommt man ohne ihr.» Hier heißt es vielmehr: *Verbindlichkeit ist eine Zier, und weiter kommt man nur mit ihr.*

## «Köner wissen auch, was sie nicht können.»

18

Wenn man wieder einmal so richtig schön deprimiert sein will, dann muss man bloß den Stellenanzeiger lesen. Zunächst sinkt ja die Laune schon, wenn man zwischen den Fingern spürt, wie dünn er ist. Aber da fällt man natürlich nicht drauf rein, denn man weiß, dass heute Stellen oft nur noch elektronisch ausgeschrieben sind. So richtig deprimiert wird man erst, wenn man – auf Papier oder im Web – liest, was die gesuchten Menschen denn so alles können müssen. Man würde sich nicht wundern, wenn auch der gesuchte Lagerist nebst der obligaten Teamfähigkeit auch strategischen Weitblick, kaufmännisches Flair, unternehmerisches Denken, drei bis vier Fremdsprachen sowie Empathie und Sozialkompetenz mitbringen müsste. Ach ja, ein kräftiger Rücken wäre auch nicht schlecht.

Wenn all die Leute all das könnten, was sie angeblich mitbringen müssten, dann könnte man – würde ich zumindest – in eine tiefe Depression fallen. Was bin ich doch dumm, verglichen mit diesen Genies! Träfe man sie, müsste man fragen: «Wann haben Sie den Nobelpreis zum letzten Mal abgelehnt?»

Natürlich wissen wir alle, dass nichts so heiß gegessen, wie es gekocht wird. Ich fürchte aber, dass die Art, wie heute Anforderungsprofile geschrieben werden, eine *Haltung des Selbstbetrugs* begünstigt: Tu immer so, als ob du alles könntest. Es ist ja schließlich eine «Herausforderung». Und es zeugt von starkem Selbstbewusstsein.

Selbstbetrug ist das – und dies ist bekanntlich der schlimmste Betrug. Denn spätestens seit dem unsterblichen Film «Manche mögens

heiß» (ja, der mit Marilyn Monroe, Tony Curtis und Jack Lemmon) wissen wir es besser: *Well, nobody's perfect!* Na und? Niemand ist vollkommen! Aber diese Einsicht ist – wenn auch wahr – nicht das, was unser Problem löst. Auch nicht, wenn ein großer Boss leutselig verkündet: «Selbst *ich* mache Fehler!» («Was *Sie* nicht sagen!», möchte man da antworten...).

Nein, der Punkt ist der: Wirkliche Profis wissen sehr genau, was sie nicht können. Sogar *nur* wirkliche Profis wissen sehr genau, was sie nicht können. Und sie besitzen etwas, das auf den unaussprechlichen Namen *Inkompetenzkompensationskompetenz* hört: Das heißt, echte Können belügen sich nicht über die Grenzen ihres Könnens. Sie belügen auch andere nicht darüber. Sie wissen, was sie sich zutrauen können und was nicht. Und weil sie andere Dinge eben sehr wohl können, vertrauen sie sich auch zu sagen, was sie nicht können. Sie lehnen dann eine entsprechende Aufgabe ab. Oder sie holen sich Hilfe. Oder sie versuchen erst zu lernen, was sie noch nicht können.

Niemand kann in allen Feldern Profi sein. Für uns Gewöhnlichsterbliche lautet die schwierige Aufgabe daher meistens, unsere Grenzen auch da einschätzen zu können, wo wir nur dilettieren. Dazu ist es mitunter sinnvoll, sich, ohne gekränkt zu sein, von jemandem kritisch beurteilen zu lassen. Dieser Jemand kann auch Ihre Chefin oder sonst ein Profi sein. Man muss dann den Titel dieses Freibriefs nur etwas anders schreiben: *Können wissen auch, was Sie nicht können*. Wenn dieser Jemand es dann auch noch sachlich formulieren kann, sollten Sie ihm oder ihr wirklich dankbar sein.

## «Keine Angst, er will nur spielen.»

20

Wohlmeinende Hundefreunde glauben, einen mit diesem Satz zu beruhigen, wenn ihr herzallerliebstes Tierchen einem schon an der Kehle hängt. Nun, als jemand, der Angst vor Hunden hat, kann ich ihnen (und Ihnen) versichern: *Der Satz beruhigt ganz und gar nicht.*

Angst zu haben – vor wem oder was auch immer –, das kommt einfach vor. Es ist ein zutiefst lebendiges Gefühl und wurde von der Natur auch mit guten Gründen erfunden. Es schützt uns nämlich vor Gefahren. Tiere reagieren darauf mit Flucht oder Kampf oder Sich-totstellen. Menschen im Prinzip auch. Wer gänzlich ohne Angst lebt, lebt vermutlich nicht sehr lange. Und wer niemals Angst beim Fliegen hat, leidet lediglich an mangelnder Fantasie.

Im Moment aber, wo wir uns ängstigen, wollen wir von all dem gar nichts wissen. Wir möchten nur keine Angst mehr haben. Wir möchten auch nicht, dass jemand merkt, dass wir Angst haben. Angst ist nicht cool. Helden – so meinen wir – haben keine Angst, sondern Mut. Das stimmt so nicht. Mut bedeutet nicht, keine Angst zu haben, sondern etwas *trotz* der eigenen Angst tun. Helden stellen sich ihrer Angst.

Angst signalisieren in Ihrem Gehirn ganz spezifische Teile; sie heißen Mandelkerne. Wichtig zu wissen ist, dass Sie mit Ihrer Vernunft diese Teile nicht übersteuern können. Wichtiger, als sich die Angst wegargumentieren zu wollen, ist es, sich dieser Angst zu stellen. Nicht also sich selbst (oder anderen) einreden: «Du musst gar keine Angst haben!» Sondern: «Was ist es *genau*, das mir Angst macht?»

Erst wenn die Angst sozusagen ein *Gesicht* bekommt, kann man sich ihr stellen. Nicht umsonst gibt es die Redewendung, man blicke einer Gefahr ins Angesicht. Herauszufinden, was einem Angst macht, ist nicht nur das, was der Geängstigte tun soll. Es ist auch das, was wirken kann, wenn man jemanden beruhigen will, der Angst hat. Der Satz «Du musst gar keine Angst haben!» nimmt eine eigene oder fremde Angst ganz einfach nicht ernst. Das rächt sich.

Dass viele von uns vor *Veränderungen in ihrem beruflichen Umfeld* Angst haben, ist nur schon deshalb nicht verwunderlich, weil sie – wenn sie nicht selbst im Management sitzen – gar nicht abschätzen können, was auf sie zukommt und was das für sie bedeutet. *Ungewissheit* ist eine häufige Quelle von Angst. Wenn die Dinge dann nach und nach klarer werden, legt sich die Angst häufig. Daher ist *Information* in betrieblichen Veränderungsprozessen so wichtig – selbst bezüglich schlechter Nachrichten. Information muss man sich notfalls auch selbst holen. Gleichzeitig muss man respektieren, dass nicht von Anfang an alles klar sein kann. Auch denen nicht, die im Management sitzen. Auch Ihrem Chef nicht.

Ängste kann es immer wieder geben. Doch steigt damit auch die Zahl der Erfahrungen, worin man sich einer Angst gestellt und sie vielleicht nicht überwunden, ihr aber getrotzt hat: man ist zumindest, wenn auch mit Herzklopfen, am Hund vorbeigekommen. Das stärkt das psychische Immunsystem, es hilft, den eigenen Mut zu kräftigen und gibt eine gelasseneren Gewissheit, dass es «schon schiefgehen wird».

## «Karriere machen zu wollen, ist keine Pflicht.»

22

Wer den Ehrgeiz heutiger Eltern in Bezug auf ihre Kinder anschaut, könnte meinen, nur der sei ein ganzer Mensch, der an die Spitze mindestens einer Großbank aufsteige. Früher hat wenigstens Bundesrat noch gereicht. Auch der Abschluss einer Matura will spätestens im Kindergarten in die Wege geleitet sein. Ob die Betroffenen ihr Lebensglück darin finden, scheint nicht besonders zu interessieren.

In den Unternehmen geht es weiter: Wenn Sie weiterkommen wollen, dann müssen Sie... Sicher müssen Sie, *wenn* Sie weiterkommen wollen. Aber wer sagt denn, dass Sie weiterkommen wollen *müssen*?

Karriere machen zu wollen, ist keine Pflicht. Ehrgeiz kann man dennoch haben. Zum Beispiel den Ehrgeiz, seinen Job gut, professionell, im Dienste des Unternehmens und der Kunden, womöglich Tag für Tag mit viel Spaß und gemeinsam mit Kolleginnen und Kollegen zu machen. Natürlich kann es auch sein, dass jemandem die erforderlichen Fähigkeiten fehlen, um Karriere zu machen. Hoffen wir, dass diese Personen wie auch ihre Chefinnen das rechtzeitig erkennen und von einer Beförderung absehen.

Unzulässig ist aber der Umkehrschluss: Wer keine Karriere machen will, dem fehlen noch lange nicht die Qualifikationen dazu. Er oder sie kann aus ganz anderen – und zwar sehr ehrbaren – Gründen zum Schluss gekommen sein, darauf zu verzichten. Vielleicht auch nur vorerst.

Wenn das bei Ihnen der Fall sein sollte, scheint mir dabei jedoch dreierlei wichtig:

Erstens, Sie selbst sollten darüber Bescheid wissen. Sie sollten sich über Ihre Motive (und die Gründe dafür) Klarheit verschafft haben. Sich in die Tasche zu lügen, gilt nicht.

Zweitens, Ihr Umfeld sollte darüber – wenigstens was Ihre Schlussfolgerung angeht – ebenfalls Bescheid wissen. Insbesondere Ihre Chefin, nahestehende Kollegen, Ihre Familie, vielleicht auch Ihr näheres privates Umfeld. Man «liest» Sie sonst falsch und unterstellt Ihnen womöglich mangelnde Fähigkeiten oder Faulheit oder Schlimmeres.

Drittens sollten Sie nicht urplötzlich vergessen, was Sie sich gedacht haben, wenn Ihnen plötzlich jemand trotzdem ein Karriereangebot macht. Natürlich dürfen Sie Ihre Meinung ändern. Aber Sie sollten nicht bloß auf den Glorienschein, der über dem Angebot zu leuchten beginnt, hereinfallen: Sie werden dabei kaum glücklich werden, denn der Glorienschein verblasst später mitunter ziemlich rasch.

Parallel dazu ist es natürlich wünschenswert, wenn in einem Unternehmen auch eine Kultur herrscht, die nicht allein die hierarchische Karriere wertschätzt. Auch Fachkarrieren (als Spezialist ohne Führungsaufgaben) müssen gefördert werden. Und insbesondere muss sichtbar respektiert werden, dass es ebenfalls gut ist, wenn jemand einfach in seinem Job gut ist und das auch bleibt.

Entwickeln müssen Sie sich dennoch. Denn Ihr Job bleibt kaum über viele Jahre genau so, wie er ist. Den Zug verpassen dürfen Sie also nicht. Aber Ihr Zug muss nicht auf dem Gleis «Karriere» abfahren.

## «Die eigene Resilienz will gepflegt sein.»

24

Resilienz ist die Fähigkeit, einmal mehr aufzustehen als hinzufallen (so hat es sinngemäß Churchill mal gesagt). Resilienz ist eigentlich ein physikalisches Konzept und meint die Eigenschaft eines Materials, sich einem Druck oder äußeren Einfluss zu beugen, ohne dabei zu brechen – und dann rasch wieder und unbeschädigt in die normale Position zurückzufinden. Schilf im Wind also.

Auf die menschliche Persönlichkeit gemünzt meint Resilienz die Fähigkeit, auch mit schweren Erlebnissen ohne nachhaltige Folgeschäden fertig zu werden. Die Kunst des Steh-auf-Männchens also.

Aus der Forschung wissen wir, dass manche Menschen resilienter sind als andere. Für sie ist es viel leichter als für andere, mit Verlust, Frustration, Versagen oder Angst umzugehen. Glück für sie, Pech für andere. Aber nicht nur: Es ist nicht bloß Schicksal, ob man resilient ist oder nicht. Man kann – zumindest ein Stück weit – auch daran arbeiten und die eigene Resilienz pflegen und weiterentwickeln.

Das Wichtigste, um seine Resilienz zu stärken, ist ein gewisser *Leichtsinn*. Falls Sie nun ein bisschen zusammenzucken, weil Sie als jemand, der ernst genommen werden will, sich nicht des Leichtsinns bezichtigen lassen wollen, dann war das ganz in meinem Sinne. Auch wenn ich meist abschwächend nur einen *gewissen* Leichtsinn empfehlen würde – es geht mir schon um mehr als nur um Leichtigkeit (die sich einfach um Probleme foutiert) oder um Gelassenheit (die sich mit Problemen abgefunden hat). Leichtsinnig bedeutet aber nicht leichtfertig. Denn Leichtfertigkeit übernimmt keine Verantwortung. Leichtsinn

dagegen ist stets bereit, die Folgen des eigenen Tuns auszubaden – ja, er rechnet stets mit diesem Risiko.

Der Leichtsinns riskiert das Hinfallen. Im Wissen, wieder aufstehen zu können – und beim nächsten Mal womöglich eleganter zu fallen. Deshalb spricht man zu Recht häufig von *jugendlichem* Leichtsinns. Resilienz verhindert vorschnelles Altern. Zu sagen, man habe etwas in jugendlichem Leichtsinns angepackt, lässt Stolz mitschwingen – ob es Erfolg hatte oder ob es flopte.

Leichtsinns tut sich nicht schwer mit dem Wissen, dass die Dinge immer auch ganz anders kommen könnten. Im Gegenteil – das ist schon fast die einzige Gewissheit, auf die er baut.

Nicht dass sich der Leichtsinns über Scheitern oder Fehler oder Irrwege freuen würde. Aber er sagt sich zumindest, dass Umwege die Ortskenntnisse erhöhen. Denn nicht selten erweist sich eine schlechte Erfahrung später als ein durchaus wichtiger Lerngewinn.

Solcher Leichtsinns ist manchen Menschen mehr als anderen gegeben. Aber man kann ihn üben. Vor allem im fröhlichen Austausch mit anderen Menschen in vergleichbarer Situation. «Fröhlich» heißt aber nicht zynisch oder sarkastisch oder verbittert oder resigniert. «Fröhlich» schließt ein Lächeln und ein Augenzwinkern ein. Es ist durchaus ansteckend. Lassen Sie sich von Leuten, die das können, anstecken. Ihre Resilienz wird daran wachsen.

## «Es gibt nur eine *persönliche* Arbeitstechnik.»

26

Ich gebe zu, ich habe eine ziemliche Einbildung in Bezug auf meine Arbeitstechnik. Alles Mögliche habe ich für mich in den letzten Jahren und Jahrzehnten optimiert, so dass ich wirklich sehr wenig Zeit brauche für Dinge, die zwar sein müssen, aber weder interessant sind noch Spaß machen. Unvermeidlich ist es daher, dass mich Menschen aus meinem privaten Umfeld ebenso wie Kunden gelegentlich nach meinen diesbezüglichen «Rezepten» fragen. Bereitwillig pflegte ich früher dann aus dem Nähkästchen zu plaudern, und ich nannte offen all meine Tricks und Techniken zur Entlastung meiner selbst.

Nie kam es jedoch vor, dass jemand auch nur irgendetwas daraus lernte. Wie es halt so menschlich ist, suchte ich den Fehler dafür bei diesen lernunwilligen oder lernunfähigen anderen – bis mir langsam dämmerte, dass der Fehler allein bei mir lag, weil Arbeitstechnik eben immer nur funktioniert, wenn sie *persönlich* ist. *Meine* Arbeitstechnik kann also nicht *Ihre* sein.

Natürlich muss man nicht alles und jedes selbst erfinden. Es gibt viele kluge (und auch weniger kluge) Ratgeberbücher, von denen man sich ebenso inspirieren lassen kann wie von den Erfahrungen von anderen (mich eingeschlossen). Einzelne Elemente oder Methoden oder Tricks oder Spielregeln kann man gewiss auch kopieren. Auf andere kommt man besser selbst. Aber das Ingesamt seiner Arbeitstechnik – den ganzen Werkzeugkoffer, sozusagen – muss man selbst «erfunden» haben. Nur dann stimmt das Ganze, und nur dann wird man sich seiner auch bedienen.

Zu schaffen ist dies nur unter drei Voraussetzungen:

Erstens: Sie müssen sich selbst kennen. Schonungslos. Sie müssen wissen, was Ihnen Spaß macht und was nicht. Sie müssen wissen, was Ihre Denk-, Arbeits- und Lebensmuster sind. Kurzum, Sie müssen wissen, wie Sie eigentlich ticken. Das kann ziemlich weit von dem entfernt sein, wie Sie meinen, eigentlich ticken zu *müssen*. Wenn Sie diese zwei Dinge verwechseln, sind Sie schon verloren. Wenn Sie also beispielsweise eher unordentlich sind, dann brauchen Sie eine Arbeitstechnik für Unordentliche – und nicht eine für zwangsneurotische Hyperordentliche, wie Sie Ihr Lehrer vielleicht mal gerne gehabt hätte. Und wie Sie vielleicht heute noch meinen, eigentlich sein zu sollen.

Zweitens: Sie müssen sehr genau wissen – und zwar im Voraus –, was Sie mit der zu gewinnenden Zeit anfangen wollen. Auch hier: sich selbst belügen gilt nicht. Sagen Sie also nicht, bloß weil es so klug klingt: «Endlich mal ein Buch lesen» – denn jeder, der das *wirklich* will, macht das einfach. Auch wenn er dafür den Abwasch stehen lässt oder unausgeschlafen zur Arbeit kommt. Glauben Sie mir: Dieser zweite Punkt ist besonders schwierig. Versuchen Sie also nicht, ihn husch, husch zu erledigen.

Drittens: Was immer Sie sich schließlich an *persönlicher* Arbeitstechnik zulegen, ohne Disziplin wird es nie gehen. Deshalb ist ja der zweite Punkt so wichtig, denn nur der kann Ihnen die nötige Kraft dazu verleihen. Daher sollte Ihr Zeitgewinn vermutlich schon etwas Attraktiverem dienen, als bloß noch mehr zu arbeiten. Ihrer Arbeit käme es nämlich trotzdem zugute. Wenn Ihre Chefin klug ist, weiß sie das.

## «Konflikte müssen auf den Tisch.»

28

Friede, Freude, Eierkuchen – das ist manchmal schön. Doch auf Dauer gleicht es eher der Friedhofsruhe. Und normal wäre es ganz und gar nicht. Normal ist eher, dass man immer mal wieder Konflikte hat. Schlimm ist daran gar nichts. Schlimm wird es nur, wenn die Konflikte unter dem Deckel gehalten werden, statt auf den Tisch zu kommen, so dass man sie bearbeiten kann. Selbst wenn sie vielleicht schließlich doch nicht gelöst werden können.

Den Konflikt ansprechen, das ist Sache dessen, der darunter leidet. Ob das der Stärkere oder der Schwächere, der Chef oder der Mitarbeiter ist, das ist egal. Mit dem Ansprechen ist der Konflikt natürlich noch nicht gelöst und aus der Welt. Ohne das Ansprechen jedoch wird er ein unkontrolliertes Eigenleben entwickeln, immer wieder stören, Energie kosten und Ärger – wenn nicht gar Wut – auslösen. Den Konflikt anzusprechen garantiert also noch keinen Erfolg, aber es steigert die Chancen dafür.

Um einen Konflikt konstruktiv bearbeiten zu können, muss man sich klar werden, um was für einen Konflikt es eigentlich geht.

Ist es ein *Verteilungskonflikt*? Geht es darum, wer das größere Stück vom Kuchen bekommt? Dann kann man Kompromisse machen. Oder man kann schauen, wie sich der Kuchen vergrößern lässt.

Ist es ein *Bewertungskonflikt*? Finden die Parteien nicht die gleichen Dinge oder Ziele wichtig? Dann braucht es zunächst eine Klärung der Werte und ihrer Hierarchie.

Ist es ein *Beurteilungskonflikt*? Streitet man über den Weg, obwohl man sich über das Ziel einig ist? Dann sollte man zunächst darüber reden, an welchen Kriterien man Lösungen oder Lösungswege beurteilen will und dann die strittigen Wege analysieren.

Ist es ein *Beziehungskonflikt*? Will ich einem anderen nur deshalb nicht entgegenkommen, weil der mein Erzfeind ist oder mich zumindest gekränkt oder übervorteilt hat, so dass ich mich nun revanchieren, also rächen, will? Dann sollte versucht werden, das persönliche Problem vom Sachproblem zu trennen.

Kompliziert wird diese Klärung der Art des Konflikts, wenn sich die Konfliktparteien selbst nicht im Klaren darüber sind, wie sie den Konflikt interpretieren, wenn sie zu unterschiedlichen Schlüssen kommen und dann noch dadurch, dass es vielleicht alle Beteiligten falsch einschätzen.

Wer nur auf (eigenen) Sieg und Niederlage (des anderen) aus ist, wird wenig zur Konfliktlösung beitragen. Man muss schon bereit sein, den Standpunkt des anderen überhaupt kennen zu lernen und zu verstehen. Man muss bereit sein, Hand zu bieten für Kompromisse. Man muss den Ehrgeiz haben, eine kreative Lösung zu finden, die allen etwas bringt.

Und manchmal muss man halt auch Hilfe holen. Einem Dritten ist es häufig leichter, mögliche Lösungen zu sehen. Hand dazu bieten müssen aber immer die Konfliktparteien selbst. Und zwar beide.