

Dipl.-Psych. Andreas Steinhübel

**Kleine Fibel rund
ums Arbeitsleben**
mit Cartoons von
Tobias Schülert

höher schneller heiter



In diese Fibel fließen meine Beobachtungen aus meiner Praxis als **Coach und Arbeitspsychologe** ein, angereichert mit Hinweisen für die Arbeitspraxis.

Die Cartoons von **Tobias Schülert** unterstreichen unsere Haltung: **Humor** schafft eine Verbindung zwischen Verstand und Gefühl. **Intelligenz** hilft, uns selbst zu erkennen und **Humor** hilft uns darüber hinweg. In diesem Sinne wünsche ich viel Vergnügen.

Andreas Steinhübel



Potentiale suchen und halten

Wenn wir Mitarbeitenden einseitig hinterherlaufen, wird es eher ein Flirt. **Für eine langfristige Beziehung braucht es wechselseitiges Interesse und die Bereitschaft, sich gegenseitig zu engagieren.**

Die Bindungs-Formel: Wir als Unternehmen sind fair zu Dir. Du als Mitarbeitender bist fair zu uns. Wir engagieren uns für gute Rahmenbedingungen, sorgen für Weiterentwicklungschancen und ein stabiles Unternehmen. Du nutzt Deine Selbstverantwortung in den Rahmenbedingungen des Unternehmens und sorgst für Deine Weiterentwicklung.

Bindungs-Formel:
Wir gestalten
ein gemeinsames
Miteinander.

Nicht in Watte packen

Wertschätzung ist der Treibstoff für Weiterentwicklung.

»Ich respektiere Dich« ist die Botschaft. Wenn wir Wertschätzung erleben, blühen wir auf.

Die fünf Arten hilfreicher Wertschätzung:

SIEH MICH!

Und zwar mich als Person

NIMM MICH ERNST!

Mit all meinen Meinungen

GIB MIR SPIELRAUM!

Ich gestalte gerne mit.

ERKENNE MEINEN BEITRAG AN!

Wo habe ich Wirksamkeit erzeugt?

STÄRKE MIR DEN RÜCKEN!

Ich will mich auf Dich verlassen können.



ICH BIN SEHR ERFOLGREICH ALS KLEINGÄRTNER,
DAS MÖCHTE ICH HIER IM BÜRO AUCH SEIN.



Die Kleingärtnervereins- vorsitzendenfrage

In einer kollegialen Beratung mit einer Gruppe Abteilungsleitungen hat sich ein Teilnehmender sehr über einen Mitarbeiter aufgeregt. Er sei einfach eine »faule Sau«. Wir als Gruppe fragten ihn, was er denn von der Person wissen würde, fernab seiner Leistungseinschätzung.

Nach vier Wochen haben wir uns zum Folgetermin gesehen und der Abteilungsleiter war nicht nur enttäuscht, sondern auch verärgert. Auf unsere Frage, was denn passiert sei, was ihn so verärgert? Seine Antwort: **»Der Mitarbeiter ist in seiner Freizeit Vorsitzender des Kleingärtnervereins.«**

Das war die Geburtsstunde der **Kleingärtnervereinsvorsitzendenfrage.** →

Immer, wenn Du in »Low-Performer« denkst, frag Dich zunächst, in welchem Kontext verhält sich mein Mitarbeitender anders? In diesem Fall war der Mitarbeiter organisiert, strukturiert, zuverlässig und motiviert. Der Abteilungsleiter hat dieses wie folgt thematisiert: »Ich habe erfahren, dass Du sehr engagiert sein kannst. Es enttäuscht mich, da Du es nach meiner Wahrnehmung in dem Job bei mir nicht bist. Hilf mir zu verstehen: Worin besteht der Unterschied?«

Die Antwort: »Ich bekomme da alles, was ich von Dir nicht bekomme: Anerkennung, Zutrauen und Respekt.« Nach einem heftigen Schlucken wusste der Abteilungsleiter, was er ausprobieren konnte. **Diese Transparenz hat tatsächlich etwas bewegt.**

»Mach andere
groß.«

”
**Wer im Problembrei
wühlt, macht sich
auf alle Fälle die
Hände schmutzig.**
“

Andreas Steinhübel



Wertschätzung

Kleines Gedankenexperiment (Achtung, nicht real umsetzen!): Suchen Sie sich einen Mitarbeitenden heraus und schauen Sie diese Person für eine Woche nicht an. Ignorieren Sie Beiträge und sprechen Sie die Person nicht aktiv an. Jetzt überprüfen Sie nach nur einer Woche Leistung und Motivation.

Nun drehen Sie das ganze einmal um.

Und? Wir merken, wie bedeutsam echte Wertschätzung im Miteinander ist. Es sind die kleinen und ernst gemeinten Gesten.

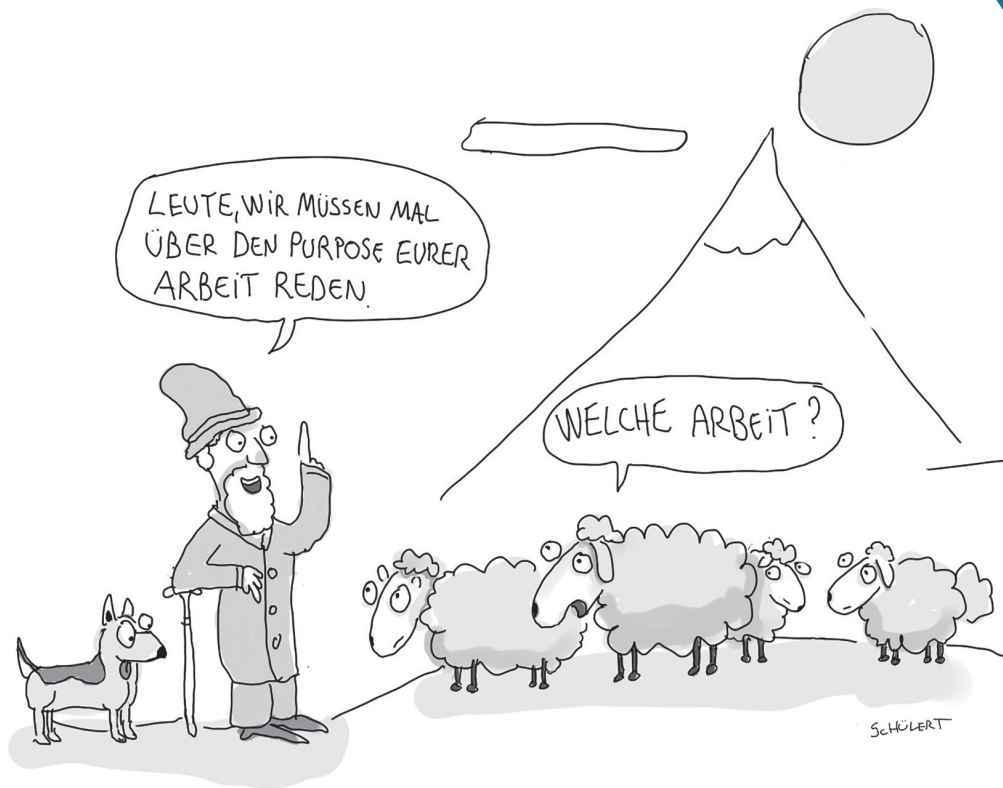
Motivation

Motivation (movere = bewegen) ist die Triebfeder des menschlichen Handelns zur Befriedigung seiner Bedürfnisse. Mick Jagger singt es auf den Punkt: »If you start me up, I never stop.«

Haben Sie schon mal darüber nachgedacht, welche Motivations-techniken Sie für ein Hobby nutzen? Sie verbringen viel Zeit damit, verschleudern unnötig Geld, werden teilweise sogar komisch dafür angesehen und finden es dennoch gut. Komisch, oder? Halten wir schon mal fest: **Menschen sind motiviert, wenn sie etwas finden, was ihnen bedeutsam ist!**

»Wenn wir versuchen, Menschen alleine mit Möhren zu motivieren, dürfen wir uns nicht wundern, wenn diese sich wie störrische Esel verhalten.«





Purpose

Kaum ein Begriff wurde die letzten Monate so häufig genutzt, wie **purpose**. Ein Mitarbeiter in der Produktion brachte die Gruppe zum Schmunzeln, als er sagte: »Früher habe ich einfach voller Hingabe meinen Job gemacht. Heute muss ich mich die ganze Zeit mit diesem ›Purpose‹ beschäftigen und bin genervt.«

Ein Sinn sollte nicht künstlich aufgepresst werden.

Er muss sich aus der Tätigkeit eines anständigen Unternehmens entwickeln. Auch für den Sinn, »einfach meine Brötchen zu verdienen«, wie es eine Reinigungskraft beschrieb, will ich eine Lanze brechen.

Uns sollte auch präsent bleiben, wie dankbar wir sein dürfen, wenn wir uns mit Sinnfragen beschäftigen können. Viele Menschen haben dafür schlichtweg keine Kraft, weil sie für ihre Existenz kämpfen müssen.

Meine Lieblingsfragen:

Welchen Beitrag leisten wir für diese Welt? Was fehlt wirklich, wenn es uns nicht mehr gibt? Was ist unser Wozu? Was ergibt sich daraus?

Führst Du Ampel oder Kreisel?

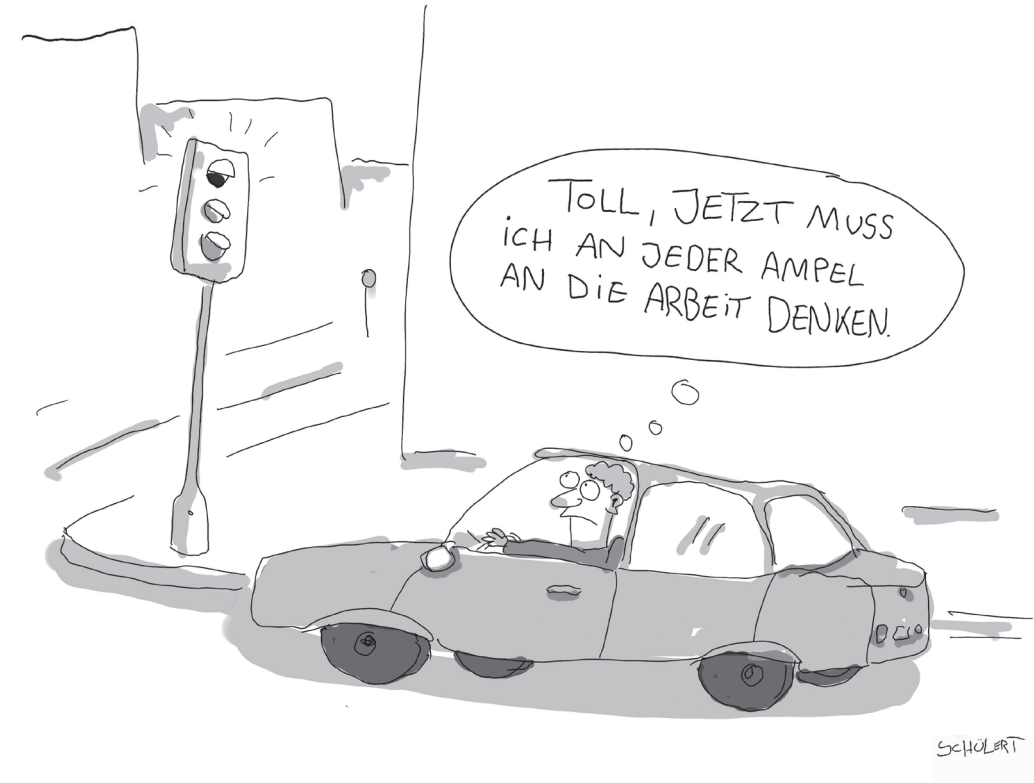
Haben Sie schon mal abends an einer roten **Ampel** gestanden, obwohl die Straßen völlig leer waren? Oder den Durchfluss eines **Kreisels** genossen, in dem durch klare Regeln (»Fahr rechts« und »Blinke, wenn Du rausfährst«) der Verkehr geregelt ist. Dieses Bild lädt zum Nachdenken über Führung ein.

FÜHRUNG MIT AMPEL

- Organisation
- System entscheidet
- Vorgegebene Logik
- Sinnvoll, wenn der Rhythmus zu den Anforderungen passt.
- Dysfunktional, wenn ich nachts bei wenig Verkehr an der Ampel warten muss.
- Wenig Eigenverantwortung

FÜHRUNG MIT KREISEL

- Selbstorganisation
- Systemteile organisieren sich sinnvoll selbst.
- Kommunikation und Regeln notwendige Grundlage
- Weniger Unfälle und besserer Verkehrsfluss, wenn alle sich an die Regeln halten und Abstimmung (Anschauen, Nicken) stattfindet.
- Hohe Eigenverantwortung





” Was Du Dir
nicht vorstellen
kannst, stellt sich
Dir nicht vor.“

Andreas Steinhübel

Entscheiden

In den **Analyseinterviews**, die ich mit meiner Beratungsgruppe in Projekten durchführe, wird uns oft gesagt: »Wir können mit klaren Entscheidungen besser umgehen, als mit Rumeiern. Wir müssen nicht in alles mit einbezogen werden, aber wir wollen die Hintergründe verstehen. Wenn ihr uns aber fragt, dann nehmt uns auch wirklich ernst. Sonst fühlen wir uns wie bei der Schülermitbestimmung, die nicht wirklich über relevante Fragen mitgestalten darf.«

Entscheidungen oder Rumeiern? Mitarbeitende treffen die Entscheidungen, für die sie einen klaren Rahmen haben, in denen sie geübt sind und für die sie gewertschätzt werden.





Teams

In vielen Organisationen gelten **Teams** als das Nonplusultra. Betrachten wir dies etwas differenzierter. Vermutlich kennen Sie die humorvolle Verballhornung von Team: »Toll, ein anderer macht's.« Mir ist letzstens begegnet: »Täglich einen anderen mobben«.

Humor zeigt oftmals unausgesprochene Teile. So auch hier. Denn **Teams haben aus arbeitspsychologischer Sicht deutliche Vorteile**, aber eben auch Risiken, über die heutzutage nach meiner Einschätzung kaum gesprochen wird.

Beenden Sie den ›Teamreflex‹.
Fragen Sie bewusst: Bei dieser Aufgabenstellung, welche Art der Bearbeitung ist am wirksamsten? Wer möchte gerne alleine agieren, wer lieber im Team?

Bedingungen für echte Teamarbeit

Teamarbeit braucht den richtigen **Nährboden**, **Licht** und die passende **Pflege** – ähnlich wie Pflanzen in einem Garten. Dann gedeiht Zusammenarbeit.

- ✓ **GEMEINSAMES ZIEL ENTWICKELN**

Hinter welchem Ziel können wir uns gemeinsam versammeln?

- ✓ **KERNAUFGABE**

Etwas, was wir wirklich zusammen tun.

- ✓ **PARTIZIPATIVE SICHERHEIT**

Ich darf mich frei und ohne Augenverdrehen äußern.

- ✓ **REGELN DER ZUSAMMENARBEIT ETABLIEREN**

Was nützt so sehr, dass wir uns auch daran halten?

- ✓ **WIR-GEFÜHL STÄRKEN**

Hier darf auch gegrillt werden.





New Work

New work definiere ich als **eine Form des Miteinanders in Organisationen**, die Selbstorganisation fördert und zulässt, die Potentiale des Einzelnen sieht und fördert und dies **zum Wohle des Ganzen**.«

Echtes Ernstnehmen und das Wertschätzen menschlicher Bedürfnisse sind unabdingbarer Teil von *new work*. Dazu braucht eine Organisation eine klare Ausrichtung und eine innere Überzeugung über den Sinn ihres Handelns. Flexibilität und Anpassungsfähigkeit ergeben sich folgerichtig daraus. →

Nennt mich einen Träumer. Einen Träumer für bessere Zusammenarbeit und Organisationen, in denen Selbstentwicklung und Wirtschaftswachstum Hand in Hand gehen.

Hier einige persönliche Thesen:

- ✓ **SELBSTORGANISATION IST AUF ALLEN EBENEN MÖGLICH.** Es braucht dazu Unterstützung und Ermutigung, denn der erste Reflex ist oft: »Müssen wir uns wieder selbst organisieren oder dürfen wir Ihnen folgen?« Persönlich durfte ich erleben, wie beeindruckend Selbstverantwortung in Produktion und Dienstleistung wahrgenommen wurde. Sei mutig!
- ✓ **KREATIVITÄT UND WENDIGKEIT WERDEN DIE ASSETS DER ZUKUNFT SEIN.** Und zwar im ganzen Unternehmen. Die gute Nachricht: Wir alle sind seit Geburt an kreativ. Wir können es wieder lernen, wenn wir es verlernt haben. Bleib wendig!

- ✓ **ORGANISATIONEN SIND NICHT FÜR GLÜCK ZUSTÄNDIG.** Aber Unternehmen sollten so gestaltet sein, dass sie diesem auch nicht aktiv im Wege stehen. Sieh mich! Nimm mich ernst! Gibt mir Handlungsspielraum! Dies sind die drei wesentlichen Zutaten für eine gute Unternehmenskultur. Sei aufmerksam!
- ✓ **VERTRAUEN UND KONTROLLE MÜSSEN SICH NICHT WIDERSPRECHEN.** Es geht um das passende Maß von Handlungsspielräumen und eine Ergebnisüberwachung mit anspruchsvollen Zielen und der Verpflichtung zum Lernen. Lebe Fehlerkultur!
- ✓ **FÜHRUNG BRAUCHT ES AUCH IN ZUKUNFT.** Als Rolle, die inspiriert, Rahmen organisiert und mit einer coachenden Haltung Entwicklung beflügelt. Neue Führung ist lernbar. Es braucht Selbstreflexion über die eigene Haltung und Handlungskompetenzen, die trainiert werden können. Sei ein Ermöglicher!
- ✓ **MENSCHEN WOLLEN ARBEITEN!** Es ist ein urmenschliches Motiv, sich in Leistung zu erleben. Dabei werden Unternehmen als gute Gastgeber einen Rahmen gestalten, der für alle Seiten passt. Gäste kommen und gehen. Jahrelange Verbundenheit dürfte eher die Seltenheit sein. Sei ein guter Gastgeber!



Ideen sind überall

Auf die Frage, wer kümmert sich bei Ihnen um Innovationen und Kreativität wird in vielen Unternehmen noch einseitig zur Forschung & Entwicklung geschickt. Dabei wissen wir, dass insbesondere in den Köpfen der Mitarbeitenden **das zukünftige Gold vieler Organisationen** liegt. Dabei votiere ich nicht für großangelegte Ideenworkshops, sondern vielmehr für einfache und kontinuierlich genutzte Techniken. Denn die gute Nachricht ist: **Jede/Jeder ist kreativ** (oder war es zumindest, wenn uns die Schule dieses nicht abtrainiert hat). Einfache Beispiele: Am Ende eines Meetings neun Minuten Ideensturm. →

Die Regel:

Immer, wenn drei Personen zusammenstehen (oder sich in Online-Chats treffen) generiere eine Idee.

Wer **ungewöhnliche Fragen** stellt,
erntet ungewöhnliche Ideen.

EIN PAAR NÜTZLICHE FRAGEN

- ✓ Wer verwendet unsere Produkte oder Leistungen auf eine Art, die wir so nicht beabsichtigt hatten? Was könnte sich daraus ergeben?
- ✓ Wer kämpft mit den selben Problemen wie wir, aber aus einem anderen Grund?
- ✓ Was haben wir in der Kindheit geliebt? Welche Angebote schlummern genau dort?
- ✓ Welche Umgebung brauchst Du, um Kreativität entfalten zu können?
- ✓ Welches sind die unmöglichsten Ideen, die Du hast?

„Je mehr wir an
Dingen **festhalten**,
desto leichter können
sie uns **entgleiten**.“

Andreas Steinhübel

Dran bleiben

Wird ein Verhalten **mindestens sechs Wochen** beibehalten, steigt die Wahrscheinlichkeit, es langfristig aufrechtzuerhalten.
Diese Umsetzungsfragen helfen, konsequent zu bleiben:

Was kann Ihnen bereits **nach fünf Wochen** einen Durchhalteimpuls geben?

Wie können Sie sich für die Strecke bis dahin **belohnen**?

Wie bleiben Sie milde beim ersten **kleinen Scheitern**?

Wenn Sie mögen, kann ich Ihnen eine **kleine Erinnerung geben** durch ...

Ein liebevoller »**kick in the ass**« unterstützt die Verbindlichkeit, wenn die Verantwortung klar beim Umsetzenden selbst bleibt.



SCHÖLERT

„ Ich kann das Wetter
nicht **beeinflussen**, aber
ich kann **beeinflussen**,
wie mich das Wetter
beeinflusst. “

Andreas Steinhübel



Andreas Steinhübel

Jahrgang 1970, Dipl.-Psychologe, Geschäftsführung der *Steinhübel Coaching GmbH*, Senior-Coach (DBVC), Systemischer Organisationsentwickler (WIBK), Lehrbeauftragter und Fachbuchautor.

Arbeitet seit 1995 als Coach und Lehrcoach, viel und gerne in Familienunternehmen aber auch in Kliniken und in der Automobilindustrie. Wird als **humorvoller Sparringspartner mit einem Augenzwinkern** beschrieben. Sein Leitgedanke: »Führung heißt, sich mehr über die Erfolge anderer zu freuen als über die eigenen.«



Steinhübel Coaching GmbH
Krahnstraße 49
D-49074 Osnabrück

T 05 41 58 02 94 95
office@steinhuebel.de
www.steinhuebel.de