Als Mensch führen

Für Menschen, die Verantwortung übernehmen

Thomas Knoop

L E S E P R O B E

Einleitung und erstes Kapitel

Inhalt

Einleitung....6

TEIL I – DIE HALTUNG....10

Verantwortung und Fragen....11
- Der Reflex, Probleme zu übernehmen....13
- Verantwortung zurückgeben....15
- Warum mittelmäßige Lagen lähmen....19
- Durch Fragen führen....23
- Das Problem beim Eigentümer lassen....25
- Für die nächste Woche....26

Fokus und Einflusskreis....28
- Einflusskreis und Sorgenkreis....29
- Wenn der eigene Job wackelt....30
- Beschäftigung statt Wirksamkeit....32
- Die schwierigste Aufgabe einer Führungskraft....35
- Für die nächste Woche....36

Authentizität und Fassade....38
- Wenn der Körper Alarm schlägt....40
- Was einen guten Chef ausmacht....41
- Die Fassade des Gemochtwerdens....43
- Der Preis der verborgenen Seite....47
- Für die nächste Woche....47

Mut und innere Unabhängigkeit....49
- Der Mut zur unbequemen Entscheidung....50
- Der Mut zur unbequemen Zahl....52
- Die goldenen Handschellen....54
- Für die nächste Woche....59

TEIL II – DAS HANDWERK....62

Konflikte und Emotionen....63
- Vier Schritte zur Verbindung....65
- Zuerst die Emotion, dann die Sache....67
- Der Dreifach-Puffer bei Angriffen....69
- Das Eisberg-Modell der Emotionen....71
- Das Beziehungskonto....74

Das schwerste Gespräch....76
Für die nächste Woche....78
Impuls und Reaktion....80
System 1 und System 2....82
Der Gedanke zwischen Ereignis und Gefühl....85
Glaubenssätze erkennen....88
Wie lange eine Reaktion nachwirkt....89
Für die nächste Woche....93
Entscheiden unter Unsicherheit....95
Offenhalten als Entscheidung....97
Negative Capability....98
Fünf Momente für bewusstes Warten....99
Drei Fragen bei Zerrissenheit....102
Für die nächste Woche....103
Zeit und Prioritäten....106
Was Unterbrechungen kosten....107
Das Prinzip des Hafenmeisters....109
Entlasten vor Draufpacken....112
Priorisieren auf drei Ebenen....114
Für die nächste Woche....115

TEIL III – DIE MENSCHEN....118

Die richtigen Menschen....119
Erst wer, dann was....120
Was Collins offen lässt....122
Für die nächste Woche....124
Entwicklung und Reife....130
Vier Stufen, die niemand überspringt....132
Entwicklungsstufen im Verhalten erkennen....134
Die Delegationsfalle bei anderen....136
Warum Rückschritte dazugehören....138
Perspektivwechsel....141
Maslows Hammer und der Einstellung-Effekt....142
Der Blick nach innen: die inneren Anteile....144
Perspektivwechsel nach außen und innen....146
Laufbahn und Karriere....150
Das Peter-Prinzip....151

Wenn Sie aufsteigen wollen.....155
Wege zur Seite, zurück und hinaus.....156
Als Mensch führen.....158
Nachwort.....162

Einleitung

Dieses Buch ist in meinen Coaching-Sitzungen entstanden, lange bevor ich wusste, dass es ein Buch werden würde.

In meiner Arbeit mit Führungskräften nutze ich regelmäßig bestimmte Konzepte: das Johari-Fenster, die vier Stufen des Lernens, den Einflusskreis und einige mehr. Manchen Klienten reichen meine Ausführungen in der Sitzung. Andere bitten mich um mehr Hintergrund, sie wollen nachlesen, vertiefen, weiterdenken. Für sie habe ich begonnen, diese Konzepte auf meiner Website thomasknoop.com zu beschreiben, möglichst lebendig und mit einer Lesedauer von etwa fünf Minuten. So sind bisher gut zwanzig Blogbeiträge entstanden, die ich Insights nenne, und jeden Monat kommt ein neuer dazu.

Diese Insights sind die Facetten meiner Arbeit. Ich kenne das Bild, zu dem sie sich zusammensetzen; wer die Artikel liest, sieht die einzelnen Steine. Irgendwann wuchs der Wunsch, das ganze Bild einmal darzustellen und zu erläutern, wie die Themen aus meiner Sicht zusammenhängen: wie die Verantwortung mit dem Einflusskreis verbunden ist, die Fassade mit dem Mut, die Sekunde vor der Reaktion mit der Kunst, eine Entscheidung reifen zu lassen. Deshalb habe ich dieses Buch geschrieben. Es verbindet die Facetten und stellt sie in ihren gemeinsamen Kontext, und dieser Kontext hat dem Buch seinen Namen gegeben: das Führen als Mensch.

Eine Entscheidung hat dieses Buch dabei stärker geprägt als jede andere. Die Anonymität meiner Klienten und der Schutz ihrer Privatsphäre sind mir sehr wichtig; das Vertrauen, das Menschen mir in Sitzungen entgegenbringen, ist das Fundament unserer Zusammenarbeit. Deshalb habe ich mich entschieden, viele Erkenntnisse und Situationen an meinem eigenen Werdegang festzumachen. Wo Klienten vorkommen, schütze ich sie: Ein Detail, das zur Sache nichts beiträgt, lasse ich fort, und gelegentlich ändere ich ein Merkmal, etwa das Geschlecht, damit sich niemand wiedererkennt, den ich nicht erkennbar machen möchte. Das Erlebte selbst und das daraus Gelernte bleiben echt. Wo es um ungeschützte Wahrheiten geht, um Fehler, Ängste und Umwege, erzähle ich von mir. Dadurch ist nebenbei so etwas wie eine berufliche Autobiografie entstanden. Vielleicht ein wenig früh, denn ich schreibe diese Zeilen mit sechsundfünfzig und habe noch einiges vor.

Aus alldem ist ein Buch geworden, das von einer einzigen Entdeckung handelt: Die entscheidende Führungsarbeit findet im Inneren statt, bei den eigenen Reflexen, den eigenen Gedanken, dem eigenen Aushalten. Es versammelt zwölf Prinzipien, jedes zuerst an mir selbst gelernt, meistens auf einem Umweg. Die Umwege erzähle ich mit, denn sie sind der lehrreichste Teil.

Die zwölf Prinzipien gliedern sich in drei Teile. Der erste handelt von der Haltung: wessen Probleme auf Ihrem Schreibtisch liegen, wo Ihre Wirksamkeit entsteht, was Fassaden kosten, wie viel Mut in zwanzig Minuten passt. Der zweite vom Handwerk: von Gesprächen, in denen Emotionen im Weg stehen, von

der Sekunde vor der Reaktion, von Entscheidungen, die warten dürfen, von Prioritäten, die den Namen verdienen. Der dritte von Menschen: wer zuerst an Bord gehört, wie Entwicklung wirklich verläuft, was ein Perspektivwechsel öffnet und wohin eine Karriere zeigen kann, wenn man den Pfeil einmal loslässt.

Die Kapitel beginnen mit Szenen und Situationen aus meiner Arbeit und meinem Leben. Wo andere Menschen vorkommen, sind sie in der beschriebenen Weise geschützt. Jedes Kapitel bringt ein Prinzip, das Orientierung gibt, Werkzeuge, die sich am nächsten Arbeitstag anwenden lassen, und Fragen, die Sie mitnehmen können. Die Kapitel bauen aufeinander auf und verweisen aufeinander, wie es die Themen selbst tun; Sie können sie aber auch einzeln lesen, wenn Sie ein bestimmtes Thema gerade dringender brauchen als die Reihenfolge.

Geschrieben habe ich vor allem für Menschen in ihren ersten Führungsjahren, für die Zeit, in der die Fragen am größten sind und der Erfahrungsschatz am kleinsten. Wer schon lange führt, wird manches wiedererkennen und, so hoffe ich, an einigen Stellen neu sortieren. Und wer Führungskräfte entwickelt, in HR oder anderswo, findet hier den Werkzeugkasten, aus dem meine Arbeit schöpft. Eines werden Sie auf den folgenden Seiten übrigens vergeblich suchen: fertige Antworten auf Ihre eigene Situation. Die Prinzipien und Werkzeuge liegen bereit, aber was Sie damit tun, bleibt bei Ihnen, und am Ende des Buches werden Sie sehen, dass genau das seine Botschaft ist.

Ich wünsche Ihnen beim Lesen viel Spaß und Erkenntnisgewinn.

TEIL I – DIE HALTUNG

KAPITEL 1

Verantwortung und Fragen

Verantwortung bleibt beim anderen

Zwei aus unserer Gruppe fanden das Restaurant nicht. Dabei war alles organisiert: der Tisch bestellt, die Adresse verschickt, der Standort geteilt. Ich hatte mich um das Abendessen für unsere Pilgergruppe gekümmert, wie so oft auf diesem Weg. Und nun saß ich da, spürte die Unruhe aufsteigen und wollte nur eines: aufstehen, loslaufen, die beiden suchen, das Problem lösen.

Eine niederländische Pilgerin hatte mich beobachtet. Sie nahm mich beiseite und stellte eine Frage, die harmlos klang: „Wir sind doch auf einem religiösen Weg, oder?"

Ich bejahte.

„Ein Gebot lautet: Du sollst nicht stehlen. Und du sollst auch nicht die Probleme anderer stehlen. Es sind schließlich ihre."

Der Satz saß. Er sitzt bis heute.

Ich stand an diesem Abend nicht zufällig dort. Hinter mir lag ein gutes Stück Jakobsweg. Und hinter dem Jakobsweg lagen mehr als zwanzig Jahre Führung: Mitgründer eines internationalen Planungsbüros, Geschäftsführer, dazu gut zehn Jahre als Pendler zwischen Berlin und Arbeitsorten, die eines gemeinsam hatten. Sie waren nicht um die Ecke. Eindhoven, Seoul, Dornbirn, Villingen-Schwenningen. Ich habe diese Aufgaben geschätzt, die Komplexität, die Verantwortung, die Möglichkeit, Dinge wirklich zu

gestalten. Und ich hatte einen Preis dafür gezahlt. Er war auf Autobahnen und in Abflughallen liegen geblieben.

Auf den Weg gebracht hatte mich meine Frau. Sie war 2019 den ganzen Camino gelaufen, 830 Kilometer. Als ich sie abholte und die letzte Etappe mitging, erlebte ich den Zauber dieses Weges und wusste: Das will ich auch. Gebucht war schnell. Dann kam die Pandemie, die Herbergen schlossen, und so lief ich erst im Spätsommer 2021 los. Der Weg sollte mir helfen herauszufinden, wie mein nächstes Kapitel aussieht. Dass er mir zuerst zeigen würde, wie ich bis dahin geführt hatte, stand nicht im Plan.

Die Freiheit des Gehens ermöglicht eine Freiheit des Denkens, die es in keinem Sitzungsraum gibt.

Genau das tat der Satz der Pilgerin. Mir fiel an diesem Abend etwas auf, das ich vorher nicht hatte sehen wollen: Ich hatte mein Berufsleben lang Probleme gestohlen. Ich hatte Lösungen präsentiert, wo Menschen ihre eigenen hätten finden können. Das war effizient, es fühlte sich kompetent an, und im Kern war es bequem. Meine Bequemlichkeit. Wer das Problem übernimmt, behält die Kontrolle. Wer es beim anderen

lässt, muss aushalten, dass die Lösung länger braucht oder anders ausfällt als die eigene.

Der Reflex, Probleme zu übernehmen

Der Reflex des Machers

Zurück in der Heimat ließ mich der Satz der Pilgerin nicht los. Ich begann, mich selbst zu beobachten, und was ich sah, war unbequem. Der Griff nach den Problemen anderer war bei mir ein trainierter Reflex.

Zwei Jahrzehnte operative Führung hatten ihn geformt. Wer führt, wird daran gemessen, dass Probleme verschwinden. Und wer Probleme schnell verschwinden lässt, wird befördert. Wer diesen Reflex bei sich entdeckt, darf also milde mit sich bleiben. Er ist das Ergebnis eines Systems, das ihn jahrelang belohnt hat. Nützlich ist er auch, solange das Problem tatsächlich das eigene ist. Zum Hindernis wird er erst, sobald das Problem einem anderen gehört.

Wie das im Alltag aussieht, kennen Sie vermutlich. Ein Mitarbeiter kommt mit einer Frage, und noch bevor er zu Ende gesprochen hat, liegt die Antwort auf dem Tisch. Ein Meeting stockt, und die Führungskraft übernimmt das Thema, das eigentlich im Raum verteilt war. Eine Kollegin ringt mit einer Entscheidung, und man nimmt sie ihr ab, aus Zeitdruck, aus Fürsorge, aus Gewohnheit. Von außen sieht das aus wie gute Führung. Es fühlt sich auch so an: hilfsbereit, souverän, schnell.

Drei Antriebe wirken dabei zusammen, und jeder für sich klingt vernünftig. Der erste ist Effizienz: Ich löse das in fünf Minuten, wofür der andere eine halbe Stunde bräuchte, also löse ich es. Der zweite ist das

Kompetenzgefühl: Ein gelöstes Problem ist ein sichtbarer Beweis des eigenen Könnens, und dieser Beweis tut gut, besonders an Tagen, an denen Führung sich sonst unsichtbar anfühlt. Der dritte ist Kontrolle: Wer das Problem übernimmt, bestimmt die Lösung, den Weg und das Tempo.

Unter diesen drei Antrieben liegt ein vierter, und der ist der ehrlichste: Bequemlichkeit. Machen ist leichter als aushalten. Wer das Problem beim anderen lässt, muss zusehen, wie jemand langsamer vorankommt. Langsamer, als man selbst gewesen wäre. Muss Fragen stellen, statt Antworten zu geben. Muss das Risiko tragen, dass die Lösung anders ausfällt. Das kostet etwas, das im Führungsalltag knapper ist als Zeit: Geduld mit einem offenen Zustand.

Die Kosten des Stehlens trägt zunächst der andere, und später beide. Der Mitarbeiter, dem ich die Antwort liefere, lernt vor allem eines: dass sein Problem bei mir gut aufgehoben ist. Beim nächsten Mal kommt er früher, mit einem kleineren Problem. Beim übernächsten Mal mit gar keinem eigenen Lösungsversuch mehr. Seine Entwicklung wartet, solange ich liefere. Und meine Tage füllen sich derweil mit Aufgaben, die auf anderen Schreibtischen entstanden sind. Wer Probleme stiehlt, dem gehören sie anschließend. Das steckt oft hinter einem vollen Kalender, über den man sich selbst wundert.

Machen Sie den Test an einem gewöhnlichen Dienstagabend. Gehen Sie am Abend die Themen durch, die den Tag gefüllt haben, und fragen Sie bei jedem: Auf wessen Schreibtisch ist es entstanden? Die Antwort ist oft aufschlussreicher als jedes Zeitmanagement-Seminar.

Aus meiner eigenen Beobachtung wurde mehr als ein Vorsatz. Noch auf dem Weg entschied ich, eine Coaching-Ausbildung zu machen, und dort wartete die eigentliche Arbeit. Operative Führung hatte mich trainiert, Probleme schnell zu lösen. Coaching verlangt das Gegenteil: einen Raum zu öffnen, in dem ein Mensch seine eigene Lösung findet, auch wenn sie länger braucht oder anders ausfällt, als ich sie gewählt hätte. Dieses Verlernen alter Reflexe war für mich der schwierigere Teil der Ausbildung. Und es ist bis heute der Teil, an dem ich in meinen Coachings am häufigsten arbeite.

Verantwortung zurückgeben

Die andere Richtung: die eigene Verantwortung

Verantwortung hat zwei Richtungen, und die zweite ist die unauffälligere. Die erste kennen wir schon: Man zieht die Probleme anderer an sich. Die zweite läuft in die Gegenrichtung: Man gibt die eigenen ab. Beides geschieht oft im selben Menschen, und meist am selben Tag. Wer morgens dem Mitarbeiter dessen schwierige Kundenmail abnimmt und sie schnell selbst beantwortet, schiebt nachmittags womöglich das eigene, unbequeme Gespräch mit dem eigenen Chef vor sich her. Fremde Probleme zu lösen ist angenehm, weil sie klar umrissen auf dem Tisch liegen. Die eigenen sind unbequemer, denn sie verlangen eine Entscheidung mit persönlichen Konsequenzen.

Das Verräterische an dieser zweiten Bewegung ist die Sprache. Es passiert in fast jedem Coaching irgendwann. Wir sprechen über ein Thema, das dem Klienten wichtig ist. Es geht gut voran, die Energie stimmt, die Person ist bei sich. Und dann, wenn es ans

Eingemachte geht, wenn die Konsequenz sichtbar wird, kippt die Sprache. Der Inhalt bleibt derselbe.

Eben noch sagte der Klient: „Ich möchte meinem Chef klarer sagen, was ich brauche."

Einen Moment später: „Man müsste da mal ein Gespräch führen."

Auf den ersten Blick klingt das nach demselben Gedanken. Auf den zweiten sind zwei Dinge gleichzeitig geschehen. Das „Ich" ist verschwunden und wurde durch „man" ersetzt. Und das „möchte" wurde zu „müsste".

Beide Wechsel wirken in dieselbe Richtung. „Man" nimmt niemanden in die Pflicht. Wer aus „ich" ein „man" macht, verlässt den Platz der handelnden Person und wird zur Beobachterin des eigenen Lebens. Und „müsste" ist keine eigene Regung mehr, sondern eine Pflicht von irgendwoher. „Ich möchte" heißt: Ich will es, und ich bin bereit, etwas dafür zu tun. „Man müsste" heißt: Irgendjemand sollte irgendwann irgendetwas tun. Die Wahrscheinlichkeit, dass etwas geschieht, sinkt damit stark.

Ein Wunsch bekommt erst mit einem Ich einen Besitzer.

Man kann die Abstufung in drei Schritten sehen. „Ich müsste" ist schon Zwang, aber immerhin bei mir selbst. „Man müsste" ist noch schwächer, denn „man" ist niemand, und so bleibt das Problem meist liegen. „Ich möchte" steht am anderen Ende: Ich will es, und ich löse es selbst. Vom „man müsste" zum „ich möchte" ist es also ein Weg von der Untätigkeit ins Handeln, und er beginnt mit einem einzigen Wort.

Hinter dem „man müsste" steckt oft ein verstecktes „ich muss", ein leiser innerer Befehl. Wenn mir das auffällt, spreche ich ihn laut aus, so wie der Klient innerlich mit sich redet: „Du musst jetzt mit deinem Chef reden. Du musst klarere Grenzen setzen." Die Reaktion ist jedes Mal dieselbe: Befremden, manchmal ein Lachen der Erkenntnis. Niemand möchte so angesprochen werden. Und niemand reagiert auf ein „Du musst" mit Tatendrang. Die natürliche Antwort auf Zwang ist Widerstand, auch wenn der Zwang von innen kommt.

Genau da liegt der Punkt. Viele Menschen sind so daran gewöhnt, hart mit sich zu sprechen, dass sie es gar nicht mehr bemerken. Der innere Dialog ist voller „Du musst", „Man sollte", „Es wäre ja wohl das Mindeste". Ein permanenter Strom von Anweisungen, die man keinem Freund zumuten würde. Sich selbst aber schon.

Es gibt einen Satz, den ich in solchen Momenten gerne nutze. Er stammt von Karin Kuschik, aus ihrem Buch „50 Sätze, die das Leben leichter machen": „Wollen ist wie Müssen, nur freiwillig." Das klingt zunächst wie

ein Sprachspiel, trägt aber eine tiefe Wahrheit über Selbstführung. Wer etwas will, handelt aus eigenem Antrieb. Wer etwas muss, handelt unter Zwang. Das äußere Ergebnis mag dasselbe sein, doch die innere Haltung unterscheidet sich, und mit ihr die Energie, die Ausdauer und die Freude, mit der man handelt. Der Wechsel von „Ich muss" zu „Ich will" ist eine Entscheidung darüber, wer im eigenen Leben die Regie führt.

Wie stark diese innere Sprache nach außen wirkt, hat mir ein Klient gezeigt, eine Führungskraft aus dem mittleren Management. Er kam mit dem Wunsch, überzeugender aufzutreten: in Meetings, in Präsentationen, im Gespräch mit dem Vorstand. In den ersten Sitzungen fiel mir auf, wie er über sich sprach. Immer wieder wechselte er von der ersten Person in die dritte. Aus „Ich finde, dass" wurde „Man könnte ja", aus dem eigenen Wunsch ein „Es wäre sinnvoll, wenn". Sein Anliegen verschwand hinter unpersönlichen Formulierungen. Das war sein blinder Fleck: Er wollte überzeugender wirken, und seine Sprache tat das Gegenteil. Kein Vorstand lässt sich von jemandem überzeugen, der die eigene Position als Allgemeinplatz vorträgt.

Wir haben einige Sitzungen daran gearbeitet, und zwar über die Frage, was in diesen Momenten innerlich geschieht. Die Frage dafür lautet im Coaching übrigens nie „Warum". Ein Warum blickt zurück und lädt zur Rechtfertigung ein. Es fragt in das Problem hinein. Aus dem Warum wird deshalb ein „Wofür ist das gut?", und der Blick wandert nach vorn, auf die Funktion und damit in die Lösung.

Also: Wofür ist es gut, dass er aus dem „Ich" heraustritt? Die Antwort lag, wie so oft, im Schutz. „Man müsste" ist ein Schutzschild gegen die Angst, mit einer klaren Position angreifbar zu sein. Wenn es schiefgeht, war es ja das, was man eben tun sollte, und keine persönliche Idee. Sobald diese Funktion erkannt und gewürdigt ist, beginnt die eigentliche Arbeit: den Schutzschild Stück für Stück zu senken, in dem Tempo, in dem klar wird, was er gewinnt, wenn er es tut. Überzeugung beginnt damit, zu dem zu stehen, was man denkt und will. Und das beginnt mit einem Wort: Ich.

Hören Sie Ihrem eigenen inneren Dialog einen Tag lang zu, mit derselben Aufmerksamkeit, die Sie einem wichtigen Gespräch schenken würden. Zählen Sie die „man müsste" und die „ich muss". Und stellen Sie sich am Abend eine einzige Frage: Würde ich so mit einem Menschen reden, der mir wichtig ist? Wenn die Antwort Nein lautet, wissen Sie, wo die Arbeit beginnt. Bei der inneren Sprache. Denn die äußere folgt ihr.

Warum mittelmäßige Lagen lähmen

Läuft irgendwie noch

Bleibt eine Frage, die sich vermutlich schon länger aufdrängt. Wenn das alles so klar ist, warum ändern wir es dann nicht einfach? Was hält Führungskräfte jahrelang beim Stehlen von Problemen, obwohl ihre Kalender überlaufen? Und was lässt Menschen jahrelang „man müsste" sagen, obwohl sie spüren, dass nichts geschieht?

Die ehrliche Antwort hat mit einem Mechanismus zu tun, der zu den unbequemsten Erkenntnissen der Psychologie gehört.

> **Warum mittelmäßige Lagen so zäh sind: das Region-Beta-Paradox**
>
> Der Psychologe Daniel Gilbert hat etwas beobachtet, das zunächst überrascht: Menschen erholen sich von schweren Belastungen oft schneller als von leichten. Ein einschneidendes Ereignis aktiviert die inneren Prozesse, mit denen wir eine Lage einordnen, deuten und bewältigen. Ein mildes Unbehagen bleibt unter dieser Schwelle. Es tut nicht genug weh, um die Bewältigung in Gang zu setzen, und hält gerade deshalb länger an. Gilbert nannte dieses Muster das Region-Beta-Paradox.
>
> Auf Führung übertragen ergibt sich eine unbequeme Einsicht. Eine eindeutig schlechte Lage zwingt zum Handeln, weil sie eine Schwelle überschreitet. Eine mittelmäßige Lage tut das nicht. Sie ist erträglich genug, um sie auszuhalten, und unbefriedigend genug, um zu zermürben. Paradoxerweise wäre die schlechtere Situation die bessere, weil sie Bewegung erzwingt.

Solche Beta-Gebiete finden sich im Führungsalltag an vielen Stellen. Die Zusammenarbeit im Team, die hakt und trotzdem nie zur Aussprache führt. Die eigene Rolle, die nicht mehr ganz passt und doch bleibt, wie sie ist. Das Verhältnis zur Geschäftsführung, in dem etwas ungeklärt bleibt, weil es gerade noch trägt. Und eben auch: der volle Kalender aus gestohlenen Problemen und der innere Dialog voller „man müsste". Beides tut selten genug weh für den Aufbruch.

Ich begleitete den Geschäftsführer eines Unternehmens, der mit der Arbeitseinstellung seines Teams unzufrieden war. Kundentermine wurden nicht eingehalten, Stundenbudgets für Projekte ohne

Rückmeldung überschritten. Objektiv war das keine Kleinigkeit. In seinem Erleben aber lief es irgendwie noch. Von Zeit zu Zeit sagte er im großen Meeting einen Satz wie: „Ich bin unzufrieden, so geht es nicht weiter."

Dieser Satz ist aufschlussreich, weil er sich anfühlt wie Handeln und doch keines ist. Er benennt die Unzufriedenheit, ohne eine Konsequenz auszulösen. Für den Geschäftsführer war er ein Ventil, das den Druck kurz senkte und die eigentliche Schwelle damit weiter hinausschob. Je öfter er ihn aussprach, desto vertrauter wurde der Zustand, in dem nichts geschah.

Dahinter lag ein nachvollziehbares Muster. Der Gedanke, ein direktes Ansprechen könnte den Konflikt verschärfen oder Mitarbeitende vergraulen, erzeugte ein unangenehmes Gefühl. Die vage Sammelansprache im großen Kreis vermied dieses Gefühl. Das klare Einzelgespräch unterblieb. Die Folge: Das Verhalten im Team blieb, und seine eigene Toleranzgrenze stieg unbemerkt.

Hier greift ein bekannter Führungsgrundsatz, der das genau beschreibt:

> *„Culture is defined by the worst behavior that a manager is willing to accept." Kultur wird durch das schlechteste Verhalten bestimmt, das eine Führungskraft zu akzeptieren bereit ist.*

Jede geduldete Grenzüberschreitung verschiebt die Linie, an der noch reagiert wird. Damit war die Mittelmäßigkeit zu einem großen Teil sein eigenes

Werk, auch wenn sie sich für ihn wie ein Problem der anderen anfühlte.

Der Wendepunkt kam über eine einzige Frage. Als er mir wieder seine Frustration schilderte, fragte ich ihn, was er bisher getan habe, damit es besser werde. Seine Antwort: „Ich habe gesagt, dass ich es so nicht möchte."

In dem Moment, in dem er das aussprach, hörte er sich selbst. Sein gesamtes Handeln hatte aus einem Wunsch an andere bestanden. Ich spiegelte ihm, dass Systeme sich selten verändern, wenn man sich die Veränderung von anderen wünscht, und dass Bewegung meist dort beginnt, wo man das eigene Verhalten ändert. Da klickte es. Aus der diffusen Frustration wurde eine konkrete Aufgabe.

Bemerkenswert war, was danach geschah. Der Weg aus dem Zustand war zunächst anstrengender als das Verharren. Das direkte Ansprechen kostete ihn mehr Energie als das wiederholte, plakative Ansprechen des Problems. Wir einigten uns auf ein Schulungspaket, in dem seine Führungskräfte lernten, störendes Verhalten über die Prinzipien der Gewaltfreien Kommunikation direkt und ohne Eskalation anzusprechen. Und wir haben an dem Thema gearbeitet, um das es im nächsten Abschnitt geht, den lösungsorientierten Fragen. Dieses Vorgehen machte den ersten Schritt handhabbar, und die Veränderung begann zu wirken.

Darin liegt der Kern des Paradoxes, und er verbindet alles, was in diesem Kapitel steht. Der Zustand hält fest, weil der erste Schritt nach draußen sich schlechter anfühlt als das Bleiben. Das galt für den

Geschäftsführer und sein Team. Es galt für den Klienten und sein „man müsste". Und es galt für mich und meine gestohlenen Probleme. Wer das versteht, kann den ersten Schritt bewusst klein machen, statt auf einen äußeren Anlass zu warten.

Durch Fragen führen

Bleibt die praktische Frage: Wie lässt man ein Problem beim anderen, ohne den anderen allein zu lassen? Das Werkzeug dafür sind Fragen. Und Fragen wirken sehr unterschiedlich, je nachdem, wohin sie die Aufmerksamkeit lenken.

Menschen, die mit einem Anliegen kommen, sind meist tief in ihrer Erzählung des Problems. Sie haben die Situation zwanzigmal durchdacht, immer im selben Kreis, und je länger das dauert, desto enger wird der Blick. Die naheliegenden Fragen halten sie genau dort. Was ist das Problem? Was ist schiefgelaufen? Warum hat das nicht funktioniert? Wer hat es zu verantworten? Diese Fragen sind sachlich berechtigt und gut gemeint. Meist aber führen sie in eine weitere Runde im selben Kreis, weil sie zur Analyse dessen auffordern, was ohnehin schon ausführlich vorliegt.

Die andere Sorte Fragen richtet die Aufmerksamkeit auf das, was entstehen soll. Sie ist der Kern der lösungsorientierten Arbeit. Aus „Was ist das Problem?" wird „Was möchtest Du erreichen?". Aus „Was hindert Dich?" wird „Welche Möglichkeiten hast Du?". Aus „Warum ist das schiefgegangen?" wird „Was nimmst Du daraus mit?". Aus „Wer ist schuld?" wird „Wen kannst Du um Unterstützung bitten?". Sie erkennen darin die Wofür-Frage von vorhin wieder, jetzt in vielen Varianten.

Zwei Fragen setze ich besonders gern ein, immer dann, wenn ich merke, dass ein Klient sein Anliegen durch eine verzerrende Brille betrachtet, meist die eigene. Die erste nutzt einen Perspektivwechsel, die eigene Situation aus einem anderen Blickwinkel zu sehen. Im beruflichen Kontext frage ich nach der Person, deren Urteil im Arbeitsalltag zählt: „Was würde ein vertrauter Kollege, der Dich schon lange kennt, Dir raten?" Menschen, die für sich selbst keine Antwort sehen, erkennen durch die Assoziation mit einer anderen Person schneller einen. Über diesen Umweg kommen sie an ihr eigenes Wissen heran.

Die zweite Frage richtet den Blick nach vorn: „Woran würde Dein Team merken, dass Du das Anliegen gelöst hast?" Sie verlangt eine Beschreibung des gelösten Zustands. Und wer den beschreiben kann, hat den ersten Schritt dorthin meist schon im Kopf. Dass hier das Team hinschaut, ist Absicht, denn diese Frage führt zu beobachtbarem Verhalten.

Zwei Haltungen tragen diese Art zu fragen, und ohne sie werden die Fragen zur bloßen Technik. Die erste: Der Mensch, der vor mir sitzt, hat die Ressourcen, die er für seine Veränderung braucht. Meine Aufgabe ist, ihm den Zugang dazu zu erleichtern. Die zweite: Er ist der Experte für seine Lösung, denn nur er kennt seinen Kontext, seine Leute und den Preis, den jede Option für ihn hat. Beide Haltungen stammen aus der systemischen Tradition, und sie haben mich als Führungskraft mehr verändert als jede Methode.

Ein Hinweis gehört dazu, und er gilt mir selbst oft genug. „Hast Du schon einmal daran gedacht, mit der Kollegin zu sprechen?" trägt ein Fragezeichen und liefert einen Vorschlag. Ihr Gegenüber hört vor allem

den Vorschlag. Solche Sätze sind menschlich und meistens gut gemeint. Sie kosten allerdings die Wirkung, die eine echte Frage hätte: Der anderen Person die Chance geben, ihre eigene Lösung zu finden. Woran Sie eine echte Frage erkennen? Sie kennen die Antwort noch nicht. Und an dem, was nach ihr kommt: eine Pause, in der Ihr Gegenüber nachdenkt. Diese Stille auszuhalten ist die eigentliche Übung, denn genau in ihr arbeitet der andere.

Das Problem beim Eigentümer lassen

Das Problem an seinem Platz

Heute coache ich Führungskräfte, die unter Druck stehen, in komplexen Situationen, mit echten Konsequenzen. Es wäre verlockend, ihnen schnell Antworten anzubieten, und der alte Reflex meldet sich gelegentlich noch. Aber die Antworten, die wirklich tragen, kommen fast nie von außen. Sie liegen schon im Klienten, und meine Aufgabe ist, ihm zu helfen, sie zu hören. Eine gute Frage öffnet einen Raum. Die Antwort entsteht in diesem Raum, beim anderen, und genau darin liegt ihr Wert.

Der Satz der Pilgerin ist zu einem Leitmotiv geworden, das weit über den Jakobsweg hinausreicht. Verantwortung an ihrem Platz zu lassen, bedeutet zweierlei. Die Probleme der anderen bleiben bei den anderen, weil dort ihre Lösungskompetenz wächst. Und die eigenen bleiben bei mir, ausgesprochen in der ersten Person, mit einem „Ich möchte", das den Platz der Handelnden besetzt hält. Beides verlangt dieselbe Arbeit an sich selbst: einmal das Aushalten, während ein anderer seinen Weg findet, einmal den Mut, das eigene Anliegen beim Namen zu nennen. Dass beide

Erkenntnisse aus dieser Quelle kommen, war für mich die vielleicht wichtigste Entdeckung auf dem Weg vom Manager zum Coach.

Für die nächste Woche

Damit es beim Nicken nicht bleibt, drei Dinge für die kommenden Tage. Ich lade Sie dazu ein, den Dienstagabend-Test einmal durchzuführen. Zehn Minuten genügen, und markieren Sie hinter jedem Thema den Menschen, auf dessen Schreibtisch das Problem entstanden ist. Suchen Sie sich dann ein einziges Thema aus, das eigentlich einem anderen gehört, und geben Sie es diese Woche zurück. Ein Thema. Nicht alle.

Für den Moment der Rückgabe hilft eine Frage, die Sie sich zurechtlegen können, denn im Gespräch fällt sie selten von allein: „Was brauchst Du von mir, um an dieser Stelle weiter zu kommen?" Sie klingt schlicht und kostet Überwindung, weil sie die Stille aushält, die danach kommt. Genau in dieser Stille beginnt die Arbeit des anderen.

Und eine Frage zum Mitnehmen, für die Themen, die Sie sich ansehen: Wessen Kompetenz wächst, wenn ich dieses Problem löse?

Wir lenken jetzt den Blick auf den einzigen Ort, an dem Führung tatsächlich beginnt, auf den eigenen Einflussbereich. Wie groß dieser Bereich wirklich ist, und was uns ihn ständig unterschätzen lässt, davon handelt das nächste Kapitel.

Zum Weiterlesen

Karin Kuschik: 50 Sätze, die das Leben leichter machen. Die Quelle des Satzes „Wollen ist wie Müssen, nur freiwillig", und eine Fundgrube weiterer Sätze dieser Sorte.

Steve de Shazer: Der Dreh. Die Grundlagen der lösungsorientierten Kurzzeittherapie, aus der die Fragen dieses Kapitels stammen; sperrig geschrieben und voller Beispiele, die im Kopf bleiben.

Daniel Gilbert: Ins Glück stolpern. Der Psychologe hinter dem Region-Beta-Paradox erklärt, wie verlässlich wir uns in unseren Gefühlsprognosen irren.

Ende der Leseprobe

Das vollständige Buch umfasst die Einleitung, zwölf Kapitel und das Nachwort, gerahmt von einer Reise auf dem Jakobsweg.

Als Taschenbuch erhältlich
ISBN 978-3-00-087978-4

thomasknoop.com

© 2026 Thomas Knoop, Berlin. Alle Rechte vorbehalten. Illustrationen: erstellt mit KI-Unterstützung nach Motiven von Thomas Knoop.