

König/Feldner: Michael der Menschenfreund

Wenn Michael (Mike) Stankowsky etwas nicht ausstehen konnte, dann waren es langsame, undynamisch wirkende Menschen.

Deshalb wurde er auch immer extrem wütend, wenn er langsam arbeitende, nein: lahme Mitarbeiter sah. Schon der Gedanke daran, trieb ihn zur Weißglut.

Auf der Betriebsversammlung gestern brannten dann (mal wieder) alle Sicherungen bei ihm durch: Seine Führungs-Kollegin Dr. Christina Engel-Strüneke, die ausgewiesene Weltmeisterin und eigentliche Erfinderin der entschleunigten Arbeit, bezeichnete er vor versammelter Mannschaft als „genetisch verkrüppelte Lahmärschin.“

Klar, das war nicht sehr diplomatisch formuliert. Aber Mike Stankowsky fühlte sich im Recht. Allerdings sahen das seine Vorgesetzten anders: sie mahnten ihn ab und verpassten ihm einen Termin beim Betriebspsychologen. Deshalb saß der 29-jährige Abteilungsleiter jetzt beim Betriebspsychologen. Auch der wirkte auf ihn nicht gerade sehr agil. Provozierend bedächtig sprach der Psychologe zu Mike die folgenden Worte:

„Herr Stankowsky sie sind jetzt seit fünf Jahren in unserer Firma tätig und seit einem halben Jahr der jüngste Abteilungsleiter. Eine beeindruckende Karriere.“

„Herr Dr. Köster, das ist mir bekannt. Das brauchen Sie mir nicht zu sagen. Kommen Sie auf den Punkt: Ich weiß, ich habe da einen faux pas begangen. Also: Was wollen Sie von mir, was muss ich a) tun und b) sagen, um bei meinen Vorgesetzten wieder ganz oben auf der Beliebtheitsskala zu stehen?“

„Das kann ich Ihnen auch nicht sagen. Da müssen Sie Ihre Vorgesetzten schon selbst fragen. Ich weiß nur, dass Ihre Äußerung auf der Betriebsversammlung kein kleiner faux pas war. Das war ein inakzeptables Fehlverhalten, weil Sie ganz grundsätzliche Regeln des Miteinanderumgehens verletzt haben. Dafür sind Sie abgemahnt worden. Sie haben allerdings noch eine letzte Chance bekommen, in der Firma zu verbleiben. Dazu müssen Sie aber ihr Verhalten ändern. Dabei möchte ich Ihnen helfen und deshalb sitzen wir hier.“

Das klang für Stankowsky schon richtig bestimmt. Hätte er dem soften Doktor gar nicht zugetraut.

„Schon klar. Aber dass die Sache so Ernst genommen wird, habe ich nicht gewusst.“

„Doch das wird sie. Aber darüber möchte ich mit Ihnen gar nicht reden. Mich interessiert vielmehr, wie Sie Ihr Verhalten optimieren können. Worin sehen Sie ihre größte Stärke?“

„Meine größte Stärke? Das ist einfach: Ich entscheide und handle sofort und bringe schnell Ergebnisse. Entschlossenheit, das ist meine größte Stärke! Aber das ist ja bekannt, deshalb hat man mich ja auch eingestellt und so schnell in eine Führungsposition gehievt! Und das ist wohl auch der Grund, weshalb meine Abteilung wieder so gute Zahlen schreibt. Wenn ich das mal in aller Bescheidenheit sagen darf.“

„Das stimmt. Aber es gibt auch keine Abteilung mit so hohen Ausfallzeiten unter den Mitarbeitern. Und die Beschwerden über Sie beim Betriebsrat füllen schon einige Ordner. Auch das ist Rekord. Ich kenne nur die Zahlen. Was wird Ihnen denn vorgeworfen?“

„Mein Gott über Vorgesetzte wird halt immer gemeckert. Klar, nicht jedem gefällt mein Tempo. Vor allem einige meiner Mitarbeiter und Kollegen fühlen sich oft bedrängt und überrumpelt. Irgendwer hat mich auch mal als extremen Tripple-U-Typen bezeichnet. Ich konnte das zunächst nicht einordnen. Inzwischen weiß ich, dass Tripple U für unbeherrscht- und-unausstehlich steht. An Ersterem ist vielleicht was dran.“

Irgendwie lief das Gespräch doch anders als erwartet. Und irgendetwas passierte da mit Mike, das fühlte er. Denn natürlich war ihm schon aufgefallen, dass er in der Firma überall aneckte und ihn nicht nur niemand mochte, sondern eigentlich auch keiner so richtig akzeptierte. Gestört hatte ihn das nie. Bis gestern. Denn niemand ergriff für ihn Partei und hielt zu ihm. Und jetzt stand er kurz vor dem Rauswurf. Lustig war das nicht.

„Herr Stankowsky, da sind wir schon einen Schritt weiter. Gibt es jemanden in der Firma oder sonst wo, den Sie bzw. dessen Verhalten Sie beneiden?“

„Ganz ehrlich: Unseren jetzigen Vorstandsvorsitzenden Sokrates Storm, den beneide ich wirklich. Der ist dynamisch und packt Dinge an, zugleich kann er aber auch zuhören, hat Geduld und denkt nach, bevor er etwas tut. Der wirkt auf mich unheimlich souverän.“

„Und was bringt Sie zur Weißglut?“

„Wenn Menschen langsamer denken und handeln als ich und vor allem, wenn sie unzuverlässig sind.“

„Aber vielleicht sind sie nur unzuverlässig, weil Sie einfach mehr Zeit als Sie brauchen? Aber weshalb wirkt Herr Storm auf sie nicht zu langsam. Der lässt sich doch auch oft Zeit, bevor er eine Entscheidung fällt und das Wort ergreift.“

„Ich weiß das auch nicht. Ich will Ihnen mal was sagen: manchmal beneide ich meine gemütlichen Mitarbeiter. Die stehen nicht so unter Strom wie ich. Manchmal würde ich mich auch lieber zurücklegen und drei gerade sein lassen. Wenn da nicht der Druck von oben wäre. Der Herr Storm, der kann sich das leisten. Der steht ganz oben. Der kann sein Tempo selbst bestimmen. Ich muss liefern, sonst bin ich geliefert.“

„Herr Stankowsky, vielen Dank, dass Sie so offen sind. Ich glaube, Sie sind jetzt wirklich schon sehr viel weiter als zu Beginn des Gesprächs. Wir können, glaube ich, an dieser Stelle eine Pause einlegen und das Gespräch morgen fortsetzen. Ich würde mir nämlich gerne überlegen, woher der Druck kommt, den Sie von oben empfinden. Das sollten Sie auch tun. Am besten anhand von ganz konkreten Beispielen, wo Sie diesen Druck empfunden haben. Wäre das für Sie ok.?“

„Ja, auf jeden Fall“

Zwar anders als befürchtet aber auf jeden Fall: spannend! Das waren die Gedanken, die Michael Stankowsky durch den Kopf gingen, als er das Büro von Dr. Köster verlassen hatte. Und was ihm schon fast unheimlich war: Er freute sich auf das nächste Gespräch mit dem Betriebspsychologen.

Interview mit Dr. Ulrich Köster

Herr Dr. Köster, Sie sind seit einigen Jahren Betriebspsychologe bei der TecKomm AG. Wenn Sie den Kern Ihrer Arbeit in ein Wort wiedergeben müssten, welches Wort wäre das?

Dr. K.: Können es auch zwei Worte sein? Das eine Wort ist nämlich Wertschätzung. Ich schätze jeden Menschen, auch wenn ich sein Verhalten manches Mal nicht akzeptieren kann. Er hat immer gute Gründe dafür. Und jetzt kommt das zweite Wort: Interesse, Neugier. Ich interessiere mich für die Geschichten dahinter, also dafür, warum Menschen das machen, was Sie machen.

Ist das alles, gibt es kein Konzept, kein Modell im Hintergrund?

Dr. K.: Och, Modelle gibt es viele. Ein sehr einfaches Modell bietet das Konzept der sog. Kernqualitäten des holländischen Psychologen Daniel D. Ofman. Nach ihm gehe ich sehr oft vor. Kernqualitäten sind nach ihm Eigenschaften, die zum Wesen oder zum Kern einer Person gehören. Sie sind das, was wir sofort mit jemandem in Verbindung bringen.¹ Wenn jemand „über seine Fähigkeiten sagt, ‚das kann doch jeder‘, dann handelt es sich um eine Kernqualität, die nicht nach Belieben ein- und ausgeschaltet, wohl aber verdrängt werden kann.“² Das können Kompetenzen wie Entschlossenheit, Ehrlichkeit, Gründlichkeit, Humor etc. sein.

Zu jeder Kernqualität oder Stärke gibt es auch sog. Fallen oder Verformungen, die dadurch entstehen, dass man es mit der Kernqualität übertreibt – zu viel Entschlossenheit kann aufdringlich wirken, zu viel Ehrlichkeit verletzend und zu viel Gründlichkeit pingelig. Ofman sagt dazu das Folgende: „Falle und Kernqualität sind zwei Seiten einer Medaille. ... Wenn du deine Kernqualität noch nicht kennst, kannst du dich selbst fragen, was andere dir vorwerfen, wenn sie sagen ‚oh, sei nicht so ...‘. Und dann solltest du dich fragen, von welcher positiven Eigenschaft dies ein Übermaß darstellt.“³

Darüber hinaus gibt es zu jeder Stärke incl. Falle noch die Herausforderung. Sie ist das positive Gegenteil der Falle: Wenn der Entschlossene oft aufdringlich wirkt, dann ist die Herausforderung die Geduld, die ihm zumeist fehlt. Er sollte nicht weniger tatkräftig sein, sondern es schaffen, geduldig tatkräftig zu sein.

Schließlich kommen wir zu der Eigenschaft, die Ofman als „Allergie“ bezeichnet. Allergisch reagieren Menschen oft dann, wenn sie mit einem Übermaß der eigenen Herausforderung konfrontiert werden, wenn es z.B. der Entschlossene mit einem sehr passiv wirkenden Menschen zu tun hat. „Je mehr du mit deiner eigenen Allergie durch einen anderen Menschen konfrontiert wirst, desto größer ist die Gefahr, dass du überreagierst und in die eigene Falle tappst.“⁴ „Nicht unsere Falle, sondern unsere Allergie ist das größte Problem.“ Allein: Das Meiste können wir von den Menschen lernen, auf die wir am allergischsten reagieren. Denn sie haben genau von dem zu viel, was wir am meisten brauchen.⁵ Wenn ich mit meinen Klienten zu diesem Punkt gekommen bin, ist schon sehr viel erreicht.

Herr Dr. Köster, wir danken Ihnen für das Gespräch.

¹ Ofman 2013, 23f.

² ebd., 24

³ ebd., 26

⁴ ebd., 30

⁵ ebd. 32