

Ihre Ratschläge funktionieren nicht

Okay, natürlich funktionieren sie manchmal. Wahrscheinlich haben Sie in den vergangenen zwei Tagen jemandem einen wohlüberlegten und nützlichen Rat gegeben, aber aus zwei unmittelbaren Gründen funktioniert Ihr Rat nicht so gut, wie Sie annehmen, und das ist öfter der Fall, als Sie denken:

1. Sie lösen das falsche Problem

In den meisten Fällen bieten Sie Einsichten und Lösungen (seien diese noch so brilliant – oder auch nicht) für das falsche Problem an. Ihnen wurde eingetrichtert, dass die erste Herausforderung, die benannt wird, auch die wirkliche Herausforderung ist, aber das ist nur selten der Fall. Weil wir alle unbedingt helfen und schnell ins Handeln kommen wollen, springen wir gerne ein und wollen das erste Problem lösen, das sich zeigt – auch wenn es nicht das eigentliche Problem ist, das gelöst werden muss.

In diesem Moment arbeiten Mitarbeiter in Ihrer Organisation hart an unwichtigen Themen, weil die Führenden nicht lang genug neugierig geblieben sind, um die wirkliche Herausforderung zu finden. Schnell mit Ratschlägen zu kommen, verschwendet Geld, Ressourcen, Energie und Lebenszeit.

2. Sie schlagen eine mittelmäßige Lösung vor

Nehmen wir an, dass Sie diesen ersten Fehler umgehen konnten und an der richtigen Herausforderung arbeiten. Sie haben sich die Zeit genommen, um herauszufinden, was wirklich gelöst werden muss, statt das erste Problem lösen zu wollen, das erwähnt wird. Das haben Sie gut gemacht.

Aber leider bieten Sie eine Reihe von Lösungen an, die nicht annähernd so gut sind, wie Sie denken. Es gibt Gründe dafür, dass Ihre Ideen oft nicht so herausragend sind. Als Erstes sehen Sie nicht das ganze Bild. Sie kennen einige Fak-

ten, ein paar entzückende Gepäckstücke, eine gute Portion Meinungen und einen Ozean von Annahmen. Sie denken, Sie verstehen, was geschieht. Ihr Gehirn ist so geprägt, dass es Muster findet und Verbindungen schafft, um das zu bestätigen, was Sie schon über die jeweilige Situation wissen. Aber glauben Sie mir, Sie wissen nicht, was geschieht. Wahrscheinlich arbeiten Sie mit einem Anteil Wahrheit und sechs Anteilen Spekulation.

Hinzu kommt noch Ihre eigene „selbstwertdienliche Verzerrung“, so nennen Verhaltensforscher die Tendenz, sehr leicht zu glauben, dass Ihre Ideen herausragend sind. Kein Wunder, dass Sie so bereitwillig Ihre Meinung kundtun: Jede ist ein Goldstück! (Sie denken wahrscheinlich auch, dass Ihre Fahrkünste über dem Durchschnitt liegen.)

Bei alledem müssen wir noch die Krankheit vieler Organisationen beachten, die man als „erste Idee-itis“ bezeichnen kann: die Praxis, die erste Lösung zu nehmen, die sich praktikabel und nicht zu merkwürdig anhört. Das ist eine Kombination aus den Gründen, die wir schon benannt haben, und dem Zeitdruck, der Angst, unplausible Vorschläge zu machen, und der komfortablen Situation, eine scheinbar sichere Wahl zu treffen. Statt weitere, bessere Wahlmöglichkeiten zu generieren, springen wir auf die erste, routinemäßige Idee, die aber fast nie die beste Option ist, auf.

Damit sind wir aber noch nicht fertig. Die Konsequenzen des Gefangenseins in der Ratschlag-Falle reichen tiefer als die vorübergehende Frustration, ein Problem nicht erfolgreich lösen zu können.

Gescheiterte Führung

.....

Die wahren Folgen des Gefangenseins in der Ratschlag-Falle sind die destruktiven Arbeitsformen, die sich zwischen Individuen, in Teams und Organisationen wiederholen. Joe Folkman von Zenger Folkman, einem Unternehmen für Führungskräfteentwicklung, fand heraus, dass Führende, die sich darauf beschränken, Ratschläge zu geben, „kein

Feedback von anderen annehmen wollen, unsympathischer sind und nicht so gut dazu in der Lage, andere in ihrer Entwicklung zu unterstützen“. In ähnlicher Richtung hat die Leadership-Forscherin Liz Wiseman herausgefunden, dass „intellektuelle Neugier“ – Fragen zu stellen und „coach-ähnlicher“ zu sein – das Merkmal war, das Führungskräfte mit der stärksten Wirksamkeit (die als Multiplier Leaders oder Multiplikatoren bezeichnet werden) von anderen unterschied. Wenn Ratschläge zu geben die vorherrschende Managementform ist, dann spürt man den Schaden in vier Bereichen:



Mehr: Weitere Infos zu den Forschungen von Liz Wiseman zu Führungskräften als Multiplikatoren und über die Vorteile einer Kultur, die durch Neugier bewegt wird, finden Sie im Box of Crayons Lab am Ende des Buches.

1. Die Empfänger der Ratschläge werden demotiviert

In seinem Buch *Drive: Was Sie wirklich motiviert* erklärt Daniel H. Pink die drei Triebkräfte, die Menschen motivieren: Autonomie, Meisterschaft und Sinnausrichtung. Wenn jemand ständig Ratschläge bekommt, ohne eine Möglichkeit, seine eigenen Ideen einzubringen, dann verkümmern seine Autonomie und Meisterschaft und wahrscheinlich auch seine Sinnausrichtung. Wenn man uns sagt, was zu tun ist – auch wenn es aus den besten Absichten geschieht –, wird uns gezeigt, dass der Empfänger des Ratschlags in seinem eigenen Denken nicht ernst genommen wird. Er wird nur in seiner Fähigkeit gesehen, die Ideen eines anderen Menschen umzusetzen. So fühlen sich die Menschen nicht ermutigt, bei der Arbeit ihr Bestes zu geben, ihre Kreativität, ihr Engagement und ihre Kompetenz einzubringen, Führung zu übernehmen und etwas Neues auszuprobieren. Wenn Sie Menschen auf diese Weise führen, dann sind Sie mit einem übermäßig abhängigen Team konfrontiert. Die Mitarbeitenden kommen

wegen jeder Frage zu Ihnen und haben ihre Selbstständigkeit und Autonomie aufgegeben.

2. Die Ratgebenden überfordern sich

Es ist also wahrscheinlich, dass Sie andere entmutigen und deren Motivation schwächen, weil Sie Ratschläge geben, die niemand möchte und die nicht so gut sind, wie Sie denken. Zudem bedeutet Ihre Bereitschaft, sich auf Ratschläge zu beschränken, dass Sie unnötige Arbeit und Verantwortung zu Ihrem sowieso schon viel beschäftigten Leben hinzufügen. Sie erledigen also nicht nur Ihre eigene Arbeit, sondern übernehmen auch die Aufgaben anderer. Damit haben Sie aber nicht mehr die Zeit und den Raum für die Arbeit, die wirklich kreativ ist und etwas verändert.

Wenn Sie selbst solch eine Überforderung spüren, dann ist es zudem wahrscheinlich, dass Sie auch für andere zu einem Engpass werden. Sie haben zu viel Information und Kontrolle und das verstärkt noch das ursprüngliche Problem: Die Ratschlag-Falle demotiviert diejenigen, die einen Rat empfangen, denn ihnen wird nicht erlaubt, die Verantwortung und Verantwortlichkeit zu übernehmen, die ihnen eigentlich zusteht.

3. Die Wirksamkeit der Teams wird geschwächt

Das Gefangensein in der Ratschlag-Falle schadet nicht nur dem Ratgebenden und dem Empfänger des Ratschlags, sondern dem ganzen Team. Teams, die aus demotivierten Befehlsempfängern und überforderten Ratgebenden bestehen, können sich schlechter auf die wirkliche Herausforderung konzentrieren. Sie arbeiten hart, wobei sie oft nicht zusammenarbeiten und auch nicht gut arbeiten. Wahrscheinlich widmen sie sich auch nicht der Arbeit, die wirklich etwas verändert. Zudem ist sich niemand seiner Verantwortlichkeiten bewusst. Die Ratschlag-Falle hält Teams davon ab, mehr als die Summe der Teile zu sein.