

## Christopher Rauen im Interview mit Reinhard Krechler am 28.3.2016

*„Wenn wir alle gemeinsam so tun, als ob nichts wäre, dann wird sich auch nichts ändern.“ - „Ich glaube nicht an diese Form der Selbstoptimierung, weil das immer so etwas Unechtes, so etwas Kitschiges in sich hält.“ - „Ideen bringen ja keinen Erfolg. Sondern die Umsetzung von Ideen bringen, wenn überhaupt, Erfolg!“*

Worum es tatsächlich geht, wenn etwas nicht zugegeben wird, welcher Faktor Angst reduzieren kann und worauf eine gute Führungskraft in dieser Situation achten sollte und was das Dumme daran ist zu glauben, einfach jemand mehr Geld zahlen zu müssen, damit der höher springt?



### Zu Person, Unternehmen bzw. DBVC

Christopher Rauen ist Diplom Psychologe und mit seinem Unternehmen selbst als Coach tätig. Die [Christopher Rauen GmbH](#) stellt aber neben den eigenen Leistungen eine Netzwerkplattform für Unternehmen und zahlreiche Coaches dar, bietet Ausbildungen und einen Newsletter, der an über 33.000 Empfänger\_innen versandt wird, an. Christopher Rauen ist Vorstand des Deutschen Bundesverbands Coaching.

Der [Deutsche Bundesverband Coaching \(DBVC\)](#) ist der führende Verband im deutschsprachigen Raum, der sich seit 2004 auf Business Coaching und Leadership fokussiert. Die Mitglieder des DBVC sind bekannte Coaching Experten, die als Wegbereiter für Coaching in Deutschland gelten. Ziel des DBVC ist die Professionalisierung der Coaching-Branche und die Förderung und Entwicklung des Coachings in der Praxis, Forschung und Lehre, Aus-, Fort- und Weiterbildung.

## **Interview**

### **Reinhard Krechler (RK)**

Hallo bei der Leadership Challenge 2016. Reinhard Krechler hier. Im Rahmen unserer Interviewserie freue ich mich heute, einen ganz besonderen Gast hier begrüßen zu können, den Herrn Christopher Rauen.

Christopher Rauen ist nicht nur selbst Unternehmer und sehr erfolgreicher Coach, sondern auch Vorsitzender, Präsident, Chef – wie auch immer Sie es bezeichnen, bitte gleich in der Selbstvorstellung des deutschen Coachingverbandes – und ja, wie gesagt, für mich eine besondere Ehre und Freude, Sie hier im Interview begrüßen zu können.

### **Christopher Rauen (CR)**

Ja, dankeschön. Ja, um das vielleicht so gleich richtig zu stellen: Ich bin nicht Chef, ich bin einfach nur Vorsitzender des Vorstandes im Deutschen Bundesverband Coaching. Eine Aufgabe, die ich mittlerweile seit über zehn Jahren schon ausführen darf, und es ist auch immer sehr spannend, das mit den Kollegen gemeinsam zu machen. Das bin ich ja nicht alleine. Und ich finde es dann immer ein bisschen unfair den anderen gegenüber, die ganz viel ehrenamtliche Arbeit halt leisten, und nicht nur ich.

Das ist halt eine Teamleistung,. Das macht mich dann besonders stolz, wenn man gemeinschaftlich zusammen gute Ziele erreichen kann. Und dass das eben natürlich auch immer Einzelleistungen braucht, ist klar. Aber letzten Endes ist es, glaube ich, sehr wichtig, dass es einfach zusammen funktioniert.

RK

Mhm. Das ist ein wunderbares Stichwort und gleich eine hervorragende Überleitung zu unserem Interview.

**CR**

Ok.

**RK**

Ok, also dann auch gleich zur ersten Frage... oder vorgehend: Erzählen Sie mal so ein bisschen über sich selbst, über Ihren Werdegang. Wer sind Sie? Was machen Sie? Wohin gehen Sie? Woher kommen Sie? Was ist Ihre Haltung oder Richtung als Berater und Coach?

## **CR**

Ja, ich bin ein bisschen in diese Rolle als Coach hereingerutscht. Das war also nie etwas, das ich mir selber gewünscht habe, jedenfalls nicht in meinen jüngeren Jahren. Und auch als ich zur Schule gegangen bin, hätte ich mir das nie vorstellen können. Das war damals ja auch noch ein Beruf, den es, zumindest in Westeuropa, noch gar nicht gab, sondern ich habe mich immer als Naturwissenschaftler gesehen.

Und ich habe deswegen auch in meinem ersten Studium Physik studiert, habe dann später im Studium gemerkt: Das ist doch nicht das Richtige für mich, hab' dann einen sehr starken Schwenk gemacht zur Psychologie – und dort dann zur Arbeits- und Organisationspsychologie und bin von dort aus erst zum Coaching gekommen, wobei ich mich damals an der Universität damit eher theoretisch auseinandergesetzt habe, und dann aber beim Lesen und beim Brüten über die Literatur immer neugieriger geworden bin, bis ich dann irgendwann die Idee gewonnen habe, dass ich das vielleicht auch selber machen könnte.

Und das ging damals halt einher mit dem Internet, das es halt vorher so zwar auch schon gab, aber halt nicht besonders bekannt war. Weil es halt etwas war, was von den Universitäten genutzt wurde. Und als das Internet halt immer populärer wurde, habe ich eine Möglichkeit gesehen, die Dinge, die für mich vorher so nutzlos nebeneinander lagen, miteinander zu kombinieren. Und das war halt so meine Leidenschaft für Naturwissenschaften, halt auch für Computer und Technologie. Auf der einen Seite das Interesse halt an psychologischen Themen, auf der anderen Seite... ja und dann halt auch die Möglichkeit, Dinge zu publizieren. All das hat das Internet dann miteinander kombiniert.

Und so habe ich das damals einfach mal ausprobiert, Informationen zu dem Thema Coaching über das Internet halt dann etwas bekannter zu machen. Und das war erfreulicherweise so, dass das sehr gut von den Menschen damals schon angenommen wurde, was mich halt dann bestärkt hat in dieser Rolle und in dieser Aufgabe dann halt einfach weiter zu machen.

## **RK**

Mhm. Ja, Sie betreiben ja auch einen sehr, sehr erfolgreichen Newsletter. So mancher würde sich wünschen, über 30.000 regelmäßige Abonnentinnen und Abonnenten zu haben. Und das haben Sie schon seit, ja eigentlich über zehn Jahren kann man sagen, oder?

## **CR**

Ja, es ist jetzt tatsächlich das 16. Jahr. Und das erklärt vielleicht auch warum das so funktioniert hat, weil es ist einfach sehr viel Zeit vergangen. Es ist in dieser Zeit auch sehr viel Arbeit da rein geflossen, und ich glaube aber nicht, dass das heute in einer ähnlichen Art und Weise wieder möglich wäre.

**RK**

Mhm...

**CR**

Das liegt allerdings nicht daran, dass ich das jetzt alles so großartig gemacht habe, sondern man muss das halt auch immer als etwas verstehen, was in einem bestimmten Zeitfenster halt nur funktioniert. Wenn ich heute das Gleiche tun würde, was ich damals gemacht habe, würde das heute nicht mehr funktionieren.

**RK**

Mhm, ok. Ja, es ist ja auch gerade Fluktuation in solchen Email-Listen ein Riesenthema. Also Hut ab und Respekt davor. So, dann kommen wir zur ersten Frage im Rahmen unseres Interviews.

**Angenommen, Sie übernehmen als Teamleiter frisch ein Team und Sie stellen fest: Die Kommunikationskultur, die dort so gar nicht so, wie Sie sich das wünschen.** Der Umgang miteinander passt jetzt nicht, sag ich mal ganz einfach so. Auch der Kontakt oder der Umgangston zu den Kundinnen und Kunden ist nicht, wie man sich es unter professioneller Kommunikation vorstellt. **Was würden Sie tun?**

**CR**

Ich glaube das Wichtigste ist in so einer Situation Offenheit vorzuleben. Also nicht so zu tun, als ob jetzt nichts wäre, sondern tatsächlich zu sagen: „Wir haben ein Problem und wir haben das Problem auch gemeinsam.“. Was dann nämlich sonst häufig passiert ist, dass es so zu Schuldzuweisungen kommt und dann wird halt sehr viel im Problembrei rumgerührt, aber kaum jemand denkt halt über Lösungen nach, sondern eher halt über Schuldige.

Und das funktioniert natürlich nicht besonders gut, weil am Ende des Tages hat man halt immer noch das gleiche Problem und dann noch ein weiteres Problem dazu: Nämlich dann auch noch ein schlechtes Klima untereinander. Das heißt, hier ist die Führungskraft, hier ist der Teamleiter halt besonders gefragt, das wirklich offen zu machen und zu sagen: „Wir sind gemeinsam halt erfolgreich

und wir sind auch gemeinsam nicht erfolgreich. Welche Möglichkeiten haben wir jetzt ganz konkret, daran zu arbeiten? Wer hat Verbesserungsvorschläge?“.

Dass man halt auch wieder auf Lösungsorientierung halt umschwenkt und nicht Schuldzuweisungen betreibt und auch nicht den Kopf in den Sand steckt.

**RK**

Ja, ok. Die zweite Frage - Sie haben schon ein bisschen was vorweggenommen daraus - **angenommen Sie stellen fest, es wird in Ihrem Team mehr übereinander gesprochen als miteinander gesprochen. Was raten Sie hier wieder einer Teamleiterin oder einem Teamleiter?**

**CR**

Dann ist es, glaube ich, ganz wichtig, dass ein Teamleiter oder eine Führungskraft wirklich die Form zum Inhalt macht, und dann sagt: „Mir ist Folgendes aufgefallen... und darüber möchte ich mit Ihnen halt reden! Das möchte ich klären, weil ich glaube, dass das unsere Zusammenarbeit so stark beeinflusst, dass wir dann gemeinsam nicht mehr gut Ziele erreichen können.“.

**RK**

Das heißt es geht in die Richtung, wie es Friedemann Schulz von Thun als „Metakommunikation auf dem Feldherrenhügel“ beschrieben hat? Also dass man mit seinem Team darüber spricht, über die Kommunikation und über die Art und Weise spricht. Haben Sie das gemeint?

**CR**

Ja genau. Also ich glaube, dass es ganz wichtig ist, nicht so zu tun als ob nichts wäre und das sozusagen unter den Teppich kehren zu wollen, weil natürlich immer etwas zurückbleibt. Und das staut sich da dann halt auf und kommt dann halt irgendwann mit Schwung zurück. Und deswegen glaube ich, man kann solche Entwicklungen am besten vorbeugen und Lösungen halt finden, wenn man sagt: „Pass auf, lass uns da nicht lange drum herum reden. So und so ist die Situation und da müssen wir jetzt was dran ändern!“. Und es hilft nichts, auch hier hilft es nicht einfach wegzuschauen, das Problem wird sich in der Regeln nicht von alleine lösen.

Das heißt, aus meiner Erfahrung ist es da ganz wichtig, dass die Führungskraft einfach ein bisschen mutig ist, sich also das traut anzusprechen, was halt ansonsten nicht so häufig angesprochen wird und natürlich auch anderen ein Stück weit etwas zuzumuten. In einer positiven Hinsicht, nämlich in der Hinsicht, auch anderen Mut zuzusprechen und zu sagen: „Wir trauen uns jetzt einmal was

gemeinsam und machen das, was ansonsten eben unaussprechbar ist zum Thema. Und dadurch haben wir zumindest eine Chance, dass sich etwas ändert. Denn wenn wir alle gemeinsam so tun, als ob nichts wäre, dann wird sich auch nichts ändern.“

## **RK**

Mhm... Das könnte ich jetzt, nehme ich einmal an – vor allem, wenn ich meine eigene Haltung und vor allem auch die Antworten der bisher interviewten Coaches und Beraterinnen vergleiche – auch eine Antwort sein auf die Frage Nummer drei, die da wäre:

**Es ist unklar, wer (Anm: in einem Team) eigentlich was von wem will, man gibt es offen nicht zu, aber das bringt natürlich auch Symptome mit sich. Welche sind das Ihrer Meinung nach oder was sind die häufigsten Symptome Ihrer Erfahrung nach?**

## **CR**

Die schlichte Tatsache, dass das nicht zugegeben wird, zeigt für mich in der Regel, worum es hier tatsächlich geht, nämlich um Ängste. Ängste, die in unterschiedlicher Art und Weise maskiert dann auftreten, die natürlich nicht offen zugegeben werden.

Das kann halt die Angst sein, dass der andere besser aussieht als man selbst. Das kann halt die Angst sein vor dem Chef. Das kann die Angst sein, dass die Gruppe nicht die Ergebnisse bekommt, die sie gerne halt haben möchte. Und diese ganzen uneingestanden Ängste führen dann eben dazu, dass ein großes Maß an Unklarheit halt entsteht.

Und schon deswegen glaube ich, ist es an der Stelle eben auch ganz wichtig deutlich zu machen: So kann es nicht funktionieren. Wir brauchen halt ne Klarheit. Und da macht es relativ wenig Sinn da unnötig zu psychologisieren und den Leuten zu sagen: „Ihr habt jetzt alle Angst!“. Weil das führt eben dazu, dass höchstens noch mehr Angst bekommen, das hilft da nicht wirklich weiter.

Deswegen ist es besser tatsächlich etwas zu tun, was dem Ganzen halt entgegenwirkt. Und wir kennen das noch aus der **Individualpsychologie**, dass es einen ganz guten Faktor gibt, der Angst halt reduziert. Und das ist Gemeinschaftsgefühl. Das heißt eine gute Führungskraft sollte in so einer Situation darauf achten, dass ein Gemeinschaftsgefühl halt entstehen kann. Vielleicht auch durch kleine gemeinsame Aktionen, wo die Mitarbeiter sich miteinander beschäftigen müssen und miteinander positiv beschäftigen müssen

und auch die Erfahrung machen, dass sie gemeinschaftlich halt etwas erreichen können.

Und darüber kann sich halt am ehesten eine Sicherheit ausprägen, die dann wiederum dazu führt, dass diese Ängste sich reduzieren. Und damit dann eben auch eine Kommunikation wieder möglich ist, wo die Leute halt auch zugeben können: Hier funktioniert etwas nicht. Hier kommen wir so auf diese Art und Weise nicht weiter.

Und das kriegt man, wie gesagt, durch so eine Öffnung, auch in der Hinsicht ein bisschen Mut machen, ein bisschen Angst reduzieren, ganz gut hin, ohne dass man das in dieser Form offen unbedingt benennen muss.

### **RK**

Ja, ok. Jetzt habe ich als nächste Frage das Thema – und ich finde es sehr spannend in unserem Interview, weil ich den Eindruck habe, dass Sie mit Ihrer Antwort fast immer schon die nächste Frage vorwegnehmen, nämlich zu beantworten – ich stelle sie trotzdem: Es werden Fehler statt Lösungen gesucht in einem Team. Und ich selber - ich hab's in den anderen Interviews auch erwähnt - hab' öfter Führungsklausuren, auch Großgruppen begleitet, wo man manchmal einen halben Tag lang viel Energie darauf aufwendet einander zu erklären, warum etwas nicht geht anstatt dass einer oder eine aufsteht und sagt: „Bitteschön ich weiß zwar noch nicht wie, aber wir probieren es jetzt mal gemeinsam und richten unsere Kraft in die Zukunft.“

### **Was raten Sie einer jungen Führungskraft, wenn in ihrem Team oder in ihrem Bereich mehr Fehler gesucht als Lösungen gesucht werden?**

### **CR**

Also viele sind ja erst einmal gar nicht so schlecht. Die meisten Menschen haben nur deswegen Angst vor Fehlern, weil sie dann nicht so gut aussehen. Und ich würde also nicht sagen, jetzt alles... auf Fehler nicht mehr hingucken und nur noch auf Lösungen gucken, sondern eine gute Problemlösung bedeutet ja eben auch, dass man Fehler erst mal analysiert – aber nicht im Sinne von einer Schuldzuweisung.

Sondern eben im Sinne von: „Ah, wir wollen das verstehen. Wir wollen die Dinge nicht jemand in die Schuhe schieben, aber wir wollen halt verstehen, wie konnte ein bestimmtes Problem zum Beispiel halt auftauchen? Was ist da vielleicht auch im System falsch gelaufen? Hatte da jemand vielleicht nicht genügend Berechtigung oder Einsicht an Informationen? Oder hat es andere



Kommunikationsprobleme halt gegeben?“. Und dann anschließend auf der Basis von Informationen und weniger auf der Basis von Vermutungen Lösungen zu suchen.

Das heißt, ich würde einer jungen Führungskraft raten, erst mal zu analysieren, was jetzt gewesen ist. Aber nicht im Sinne, wie gesagt, von Schuldzuweisungen, sondern im Sinnen von: Ich möchte gern verstehen, warum das nicht geklappt hat. Und dann daraus, in dem zweiten Schritt allerdings erst gute Lösungen zu suchen, die aber das Problem, das vorher aufgetaucht ist, wirklich dabei berücksichtigen.

#### **RK**

Mhm, ok. Jetzt könnte es ja sein, dass man das als Führungskraft in seinem Team gut hinbekommen hat. Sprich, dass die Kommunikation und auch die Kultur zu passen scheint. Auch, dass man aus Fehlern gemeinsam gelernt hat. **Und dennoch bleiben jetzt trotz toller Ideen die Erfolge aus. Was raten Sie? Wo sollte eine Führungskraft hier ansetzen?**

#### **CR**

Da sage ich immer: „Ideen bringen ja keinen Erfolg. Sondern die Umsetzung von Ideen bringt, wenn überhaupt, Erfolg!“. Und da muss man sich tatsächlich die Frage stellen: „Haben wir vielleicht die richtige Idee gehabt, aber sie nicht gut genug umgesetzt?“. Und da würde ich dann genauso auch ansetzen, dass ich halt dann fragen würde: „Was haben wir denn konkret getan, um einen bestimmte Idee halt auch konkret werden zu lassen, um sie umzusetzen, um sie zum Fliegen zu bringen? Haben wir da tatsächlich alle Möglichkeiten ausgenutzt? Wenn ja, dann war die Idee doch vielleicht nicht so gut, wie wir gedacht haben oder wir haben den Markt falsch verstanden.“

Das würde dann eben darauf hinauslaufen, dass man seine Strategie ändern muss. Wenn nein, dann würde das bedeuten: Die Idee ist nach wie vor gut, aber wir haben uns bei der Umsetzung nicht genug Mühe gegeben. Das heißt auch hier ist die gute Analyse erst mal der Ausgangspunkt dafür, herauszufinden, was ich jetzt machen muss. Ob ich jetzt einfach auf der operativen Ebene unser Vorgehen erst mal ändere, oder ob ich auf einer strategischen Ebene das Ganze ja ganz anders ausrichte.

Es gibt da ein schönes Originalzitat, was ich auch mitbekommen habe. Das hieß: „Der Markt hat unsere Strategie nicht verstanden!“. Das kam auch aus der Geschäftsführung. Und da kann ich nur sagen, da hat die Geschäftsführung was nicht verstanden.



## **RK**

Ja genau. Jetzt ist das ja manchmal gar nicht so leicht, vor allem, wenn man frisch in eine Führungsrolle schlüpft. Da ist man am Anfang unsicher, man hat vielleicht verschiedene Bilder, oder wir nennen es auch manchmal Glaubenssätze im Kopf, wie er oder sie zu sein hat als Führungskraft. Was mit Sicherheit immer dabei ist, mehr oder weniger, ist das Thema Unsicherheit.

Das heißt, wenn man frisch in eine Führungsrolle kommt, hat man sicherlich sehr viel Unsicherheit. Oft kann man sie sich selbst nicht eingestehen. **Was denken Sie, hilft am meisten in den ersten Tagen, Wochen oder Monaten, als Führungskraft mit dieser Unsicherheit gut klar zu kommen?**

## **CR**

Nach meiner Erfahrung ist es wirklich so, dass es hilft, mit einem anderen Menschen – und dieser andere Mensch muss auch nicht zwangsläufig ein Coach sein – aber mit einem anderen Menschen darüber zu sprechen. Weil das gibt einem die Möglichkeit, einfach nochmal aus einer anderen Perspektive, das was man halt erlebt, in seinem Führungsalltag zu rekapitulieren.

Und es gibt einem natürlich auch die Möglichkeit, Solidarität zu erfahren, was, glaube ich, auch ganz wichtig ist. Und in so einer, häufig auch sehr herausfordernden Situation, wenn man in so einen neue Rolle, in einen neue Funktion, in ein neues Unternehmen halt kommt, wenn man dort halt etwas bisschen besser bestehen will.

Da hilft halt wirklich so ein Reflexionsbogen. Und das heißt, ich würde jetzt gar keine konkreten Tipps geben – inhaltlicher Natur – sondern eher wirklich auch auf die Form halt achten, zu sagen: „Suchen Sie sich einen Solidarpartner/eine Solidarpartnerin!“. Und noch besser wären natürlich mehrere davon, um diese Situation wirklich gut reflektieren zu können.

Und dann hat man auch ne Chance, individuell angepasst halt Lösungen zu finden. Weil was in einer Situation vielleicht sehr hilfreich sein kann, zum Beispiel manchmal mit der Faust auf den Tisch zu hauen, das kann in einer anderen Situation vollkommen unglücklich sein.

Deswegen bin ich da immer so ein bisschen vorsichtig, was so Tipps anbelangt. Da muss man sich wirklich immer die konkrete Situation halt anschauen. Aber was das Format anbelangt glaube ich schon, dass in so einer Situation – gerade

wenn Unsicherheit im Spiel ist – ein zusätzlicher Reflexionsbogen sehr hilfreich sein kann.

### **RK**

Ja ok. Passiert ja doch mitunter auch, gerade in wirtschaftlichen Zeiten, wie in denen, in denen wir leben, wo Konkurrenzdruck da ist, wo die Burn-Out Raten steigen, wo die Menschen nach Sinn suchen, ihn oft schwer finden... Und man merkt so schön langsam, dass man seine Motivation verloren hat.

Oder vielleicht merkt man es gar nicht selber. Man bekommt es von seinem Umfeld irgendwie mitgeteilt oder gespiegelt, so nach dem Motto: Schau Dir das doch einmal an. **Wie schaut es mit Deiner Motivation aus? Könnte es sein, dass Du da ein bisschen was davon verloren hast? Was denken Sie hilft in so einer Situation, gerade in der Führungsrolle?**

### **CR**

Naja, ich glaube nicht, dass man seine Motivation verlieren kann. Ich glaube, dass dort etwas anderes passiert, und zwar das, so nehme ich das jedenfalls letzten Endes wahr, eine ne Überforderungssituation, einfach nicht länger verleugbar (Anm: zu verleugnen) ist.

Und diese Verleugnungsstrategie, die wird ja häufig sehr lange gefahren. Dass man sich sagt: „Das muss jetzt aber funktionieren! Dieses Ergebnis müssen wir bis zum Wochenende fertig haben!“, oder immer wieder solche sehr absoluten Forderungen halt an einen gestellt werden. Und eine gewisse Zeit lang funktioniert das, diese ständige Überforderungssituation.

Aber irgendwann ist halt auch ein Punkt erreicht, wo das nicht mehr gut funktioniert. Und wenn einem dann zum Beispiel der Körper, oder eben doch manchmal die Seele eine Rückmeldung gibt, dass da irgendwas nicht mehr funktioniert, dann ist es ja nicht damit getan, dass ich jetzt einfach mehr desselben tue, also in Anführungsstrichen meine Motivation erhöhe und dann ist wieder alles gut. Sondern ich sollte lernen, zuzuhören.

Also ich habe zum Beispiel einen Klienten, der dann entsprechend über körperliche Reaktionen dann halt klagt. Also der hat dann halt auch Schmerzen, spürt das also dann in seinem Rücken, wenn er viel Stress hat. Und dann ist ja jetzt nicht die Lösung, den Rücken nicht mehr zu spüren, sondern die Lösung liegt ja eben darin zu sagen: „Oh, mein Körper gibt mir eine Botschaft. Ich sollte vielleicht einmal anhören. Und wenn ich das vielleicht in meinem Kopf nicht merke, dann merk´ ich´s in meinem Rücken!“.

Und das kann ja ein Ansatzpunkt dafür sein um zu sagen: „Ich ändere jetzt etwas in meinem Leben. Vielleicht habe ich jetzt so wenig Motivation, weil ich früher zu viel gehabt habe.“.

Das heißt ich würde in so einer Situation nochmal die Möglichkeit nutzen, nicht auf ein eindimensionales Ziel hinzudenken, sondern wirklich das Ganze nochmal zu reflektieren. Wie ist die Gesamtsituation? Wie war auch der Weg dahin? Was wünscht sich jemand tatsächlich? Und die wenigsten Menschen wünschen sich nach meiner Erfahrung, noch schneller im Hamsterrad laufen zu können.

### **RK**

Ja, vielen Dank! Wir werden auf diese Frage jetzt im Teil zwei des Fragensets, wo ich ja unterscheide zwischen Führungskräften, HR Managern, Managerinnen und den Beraterinnen und Coaches, noch einmal zurückkommen, auf die Motivation. Das bedeutet eben, dass wir jetzt in den zweiten Teil einsteigen. Das sind nochmal drei Fragen.

Ich habe im Vorfeld zur Challenge und zu dieser Interviewserie 30 Unternehmer und Unternehmerinnen in Wien interviewt, aus querbeet allen Branchen. Manche Ein-Personen-Unternehmen, manche Betriebe mit über 50 Mitarbeiter\_innen und Mitarbeitern. Also es waren selbstständige Unternehmer, und ich hab´ sie gefragt: „Welche drei Hauptsorgen haben Sie im Bezug auf Führung?“.

Und Hauptsorge eins war: **Wie sage ich etwas so, dass es bei meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auch „richtig“ ankommt? Die Frage stelle ich jetzt an Sie.**

### **CR**

Ja. Indem ich die Mitarbeiter frage. Also, das muss man gar nicht so kompliziert machen. Und ich sollte vielleicht weniger auf mich achten in so einer Situation, als vielmehr auf die Gesichter der Mitarbeiter.

Nach meiner Erfahrung – wenn man Menschen etwas länger kennt – sieht man in den Gesichtern eigentlich alles. Und wenn ich natürlich nicht hinschaue, dann... gut, dann habe ich natürlich keine Chance etwas zu sehen. Aber wenn ich etwas sage, und ich sehe dann die Reaktion, oder ich sehe die Reaktion halt eben auch nicht, dann ist das für mich natürlich ein erster wichtiger Ansatzpunkt, um herauszufinden: Ist meine Botschaft übergekommen? Oder ist sie,

wahrscheinlich dann in so einem Fall, wenn keine Reaktion zurückkommt, eher nicht rübergekommen.

Was ich dann eben zum Anlass nehmen sollte, auch mich selbst kritisch zu fragen: „Womit haben wir´s hier zu tun? Ist das jetzt sozusagen eine Empfangsstörung bei meinem Mitarbeiter? Oder ist es eine Sendestörung bei mir? Oder ist es vielleicht von beidem ein bisschen was?“. Da hilft in der Regel Fragen stellen und weniger vorschnelle Antworten geben.

Und das ist eben meine Erfahrung. Vielleicht nicht so viel sagen, sondern in so einer Situation Fragen stellen. Vielleicht auch dem Mitarbeiter einfach mal die Frage zu stellen: „Was ist denn bei Ihnen angekommen?“. Und das vielleicht auch in der Gruppe zu machen, zu sagen: „Wenn Sie das für sich zusammenfassen, was sind für Sie denn die zentralen Botschaften dessen, was ich versucht habe, Ihnen an Informationen zu geben?“.

Und dann wird man manchmal sehr erstaunt sein, was dann zurückkommt.

## **RK**

Ja, ok. Zweitgrößtes Thema oder Sorge oder Herausforderung bei den Unternehmerinnen und Unternehmern war – und da habe ich vorher gesagt, dass wir auf diesen Punkt nochmal zurückkommen – die Frage: **Wie motiviere ich meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?**

## **CR**

Meiner Meinung nach gar nicht. Ich glaube, dass man schon sehr viel, als Chef geleistet hat, als Führungskraft geleistet hat, wenn man es schafft, seine Mitarbeiter nicht zu demotivieren und glaube, da die Mitarbeiter... wenn da die Führungskräfte sensibler wären an der Stelle, dann würden sie schon viele viele Erfolge feiern können.

Nach meiner Erfahrung ist es so, dass die Mitarbeiter, dass jeder Mitarbeiter ne eigene Motivation hat, seine Arbeit zu machen, und seine Arbeit auch gut zu machen, manchmal seine Arbeit nicht besonders gut zu machen und manchmal seine Arbeit hervorragend zu machen.

Das ist aber bei jedem Menschen anders. Und deswegen muss man auch da sich letzten Endes die Frage stellen: Inwieweit interessiere ich mich denn überhaupt für den Mitarbeiter, dass ich in der Lage bin, die individuellen Bedürfnisse in einem Menschen wahrzunehmen? Inwieweit habe ich auch die Zeit, das zu tun? Inwieweit habe ich das Interesse und dass ich mir die Zeit dafür nehme? Oder

glaube ich, dass ich einfach jemand mehr Geld zahlen muss, und dann springt der höher?

Das ist ja so dieses altbekannte Maschinenmodell – also ich belohne jemanden und dann bringt er halt ein bisschen mehr Leistung. Das Dumme ist, das weiß man ja auch aus der Psychologie, die Menschen gewöhnen sich halt relativ schnell da dran. Das heißt, diese ganzen Belohnungssysteme, die jetzt monetär arbeiten, funktionieren auf Dauer nicht besonders gut.

Oder Sie setzen halt - noch schlimmer - falsche Anreize, die dann eben nicht dazu führen, dass es dem Gesamtwohlergehen der Firma dann halt dient. Auch da... wissen wir ja auch aus unserem eigenen Leben... wir müssen ja da nur retrospektiv gegebenenfalls in unser eigenes Leben halt schauen, müssen wir halt sehen: Was motiviert uns denn? Also warum machen wir das, was wir tun? Und das hängt meistens halt mit einer persönlichen Sinnfrage zusammen, dass man irgendeine Verbindung hinbekommt zu dem, was man im Alltag, in der Arbeit halt macht und zu dem, was einem besonders wichtig ist.

Das kann manchmal natürlich auch das verbindende Element namens Geld sein. Dass wir halt sagen: „Na, ich mache diese Arbeit, weil ich dafür Geld bekomme.“. Wenn das der einzige Grund ist, wirklich der einzige Grund ist, die Arbeit zu machen, dann hat man aber ein Problem. Und da sollte man sich dann halt auf die Suche machen, ob's nicht vielleicht ein paar andere Gründe gibt. Und da würde ich halt am ehesten eine Chance sehen, Motivation zu erhalten, zu pflegen. Man kann jemand anderem nicht Motivation geben.

## **RK**

Mhm. Ja, die letzte Frage, die ich Ihnen jetzt stellen möchte, hat mit dem Thema Selbstführung zu tun, weil das die drittgrößte Sorge in der Häufigkeit bei dieser kleinen Gruppe der Unternehmer-, Unternehmerinnengruppe war. Und da kam so die Frage: **Wie kann ich mich vielleicht selber motivieren? Beziehungsweise wie kann ich an dem dranbleiben, was ich mir vorgenommen habe? Wie kann ich konsequenter sein?** Wie kann ich mein Zeitmanagement besser machen? Also quasi wie kriege ich meine PS auf die Piste, wenn Sie so schön möchten?

## **CR**

Ja, das geht in diesem Bereich... so Selbstoptimierung. Wie kann ich noch besser werden? Erfolgreicher? Schöner? Glücklicher? Und ich – Sie hören das schon an meiner Formulierung – ich halte da nicht so viel von. Ich glaube nicht an diese Form von Selbstoptimierung, weil das immer so etwas Unechtes, auch ein bisschen etwas Kitschiges in sich hält.

Ich glaube halt eher daran, dass man sich die Frage stellen sollte: Warum mache ich das? Und warum mache ich bestimmte Dinge halt auch nicht. Wenn ich also bestimmte Aufgaben ewig lange vor mir herschiebe, dann hat das ja in der Regel einen Grund. Dann einfach sich einen Trick zu suchen, Aufgaben nicht länger vor sich herzuschieben, das kann vielleicht in ganz wenigen Einzelfällen eine kurzfristige Lösung sein. Und langfristig sollte man sich aber die Frage stellen, warum man überhaupt in so eine Situation gekommen ist.

Und was man dann eben auch tun kann, um sowas zu verhindern. Das heißt ich würde unterstellen – das ist jetzt zunächst mal eine Vermutung – wenn jemand merkt, er steht sich selbst im Weg – und so habe ich Ihre Frage halt ein Stück weit zumindest verstanden – warum ist denn das so? Also was könnte denn ein Grund dafür sein oder was sind Gründe dafür, dass sich jemand selbst im Weg steht?

Häufig, das ist zumindest meine Erfahrung, ist das ganz klug, was Menschen da machen. Nämlich, es gibt einen Teil in jedem Menschen, der einem sagt: „Ja, wenn Du dieses und jenes Ziel erreichen würdest, dann hätte das zwar an der und der Stelle einen positiven Effekt, aber da gibt’s auch ne Menge negative Effekte. Und die will ich gar nicht!“. Und viele Menschen gestehen sich das auf einer bewussten Ebene nicht so ein. Manches ist auch gar nicht so bewusstseinsfähig und das führt dann eben zu dieser Form von... im schlimmsten Fall Selbstsabotage.

Und wenn man diese Motive natürlich nicht kennt und dann nur versucht mit irgendwelchen Tipps und Tricks das irgendwie aufzulösen oder daran vorbeizudoktoren, dann hat man ne relativ schlechte Chance, dass sich nachhaltige Ergebnisse dabei einstellen.

Ich glaube, dass die Menschen, die da sehr gut darin sind, sich selbst zu führen, einfach sehr gut für sich geklärt haben, was sie wirklich im Leben für sich wollen und was sie motiviert und was sie antreibt und wie sie auch einen Zusammenhang zwischen dem, was sie tun und dem, was sie antreibt. Viele Menschen sehen diesen Zusammenhang wie gesagt gar nicht, und wenn der einzige Zusammenhang eben Geld heißt, dann hilft das in der Regel vielleicht ein paar Monate, manchmal vielleicht auch Jahre des Lebens halt weiter, aber eben nicht auf Dauer.

Auch da, sich einfach mal die Frage stellen: Was ist der wirkliche Grund, warum ich das halt anstrebe? Und dort nicht sich selbst betrügen oder in Selbsteitelkeit

halt verfallen. Sondern da Bilanz halt ziehen und zu sagen: „Ja, ich mache das wahrscheinlich...“ - so erlebe ich das jedenfalls in der Vielzahl der Fälle –„... für wirtschaftlichen Erfolg.“. Wenn ich aber schon ein gewisses Maß an Sättigung in meinem Leben halt erreicht habe, dann muss ich mich natürlich nicht wundern, dass der wirtschaftliche Erfolg mich nicht mehr so gut zieht und dass meine Selbstführung vielleicht an der Stelle ein wenig nachlässig wird.

Da muss ich mir halt die Frage stellen, ob es noch etwas anderes gibt in meinem Leben, was mir halt bedeutsam ist - außer wirtschaftlicher Erfolg. Und so lange ich auf diese Frage keine vernünftige Antwort gefunden habe glaube ich, werden alle Tipps und Tricks ins Leere führen.

**RK**

Ja, ich finde das sehr sehr spannend und teilweise konträr, teilweise völlig dacor mit den Aussagen der anderen Coaches und Beraterinnen und darf mich jetzt an dieser Stelle sehr herzlich für dieses Interview bedanken, Herr Rauen.

**CR**

Ja ich bedanke mich für die Möglichkeit, meine Ideen hoffentlich dann hier etwas verbreiten zu können und ja, hoffe, dass das Ganze jetzt für Sie erfolgreich weitergeht.

**RK**

Ja, vielen Dank. Danke schön!