

Umgang mit und Wachsen an Micro-Managern



Masterarbeit ifapp, 18M23
von
Tanja Fredrich-Reinecke

Berlin, Dezember 2018

Inhalt

1. Fallbeispiel	1
1.1 Situation	1
1.2 Motivation.....	1
2. Konzeption eines neuen Formates	2
2.1 Formataufbau	2
2.2.Formatbestandteile.....	3
2.2.1 Emotionale Voraussetzungen schaffen	3
2.2.2 Gesprächsaufbau vorbereiten	3
3. Anmerkungen zur Vorgehensweise	5
3.1 Vorannahmen:.....	5
3.2 Mögliche Schwierigkeiten/ Hindernisse	6
3.3 Weitere Prozessinstruktionen	6
4. Zusammenfassung und Erkenntnisse	7

1. Fallbeispiel

1.1 Situation

Micro-Management durch Vorgesetzte führt zu Effizienz- und Kreativitätsverlusten, Demotivation der Mitarbeiter und Vertrauensverlust in die Führungskraft sowie (innere) Kündigungen.¹

Nach einer internen Umstrukturierung wurde ich einem neuen Vorgesetzten zugeordnet. Im Rahmen der Übergabephase meines Vorgängers an mich zeigte sich schnell, dass mein neuer Manager im Detail in die Projekte meines Vorgängers involviert war, während mein bisheriger Manager und ich die Projekte zwischen uns klar aufgeteilt hatten und bei übergreifenden Fragen als Teamkollegen kommuniziert haben.

Ich habe dies (insbesondere die klare Aufgabenverteilung) bereits im Rahmen der Übergabephase im Hinblick auf die damit verbundene Effizienz und Motivation angemerkt und war zunächst beruhigt, klar abgegrenzte Projekte zu bekommen.

In der Folgezeit kam es aber seitens meines Vorgesetzten zu detaillierten Statusabfragen und Anweisungen an mich hinsichtlich einzelner Arbeitsschritte, direkte Einmischung und Einflussnahme seinerseits durch direkte Absprachen mit anderen Kollegen ohne zeitliche oder operationelle Notwendigkeit, (ineffiziente) Doppelpräsenz in Meetings und hierarchiefokussierte Kommunikation.

Auslöser für das folgende Format war eine erneute Einmischung seinerseits, die in mir den Wunsch nach sofortigem Handeln (klärendes Gespräch mit ihm) auslöste.

1.2 Motivation

Nach der Durchführung der nachfolgend beschriebenen Schritte, habe ich in den darauf folgenden Wochen eine zunehmende Verbesserung in der Zusammenarbeit beobachtet - auf meiner Seite, da ich auf sein Micro-Management gelassener reagiere und auf seiner Seite, da sein Führungsstil weniger detailfokussiert und mehr auf Augenhöhe ist. Auch wenn sich die Situation nicht von einem Tag auf den anderen vollständig gelöst hat und das Micro-Management bzw. der damit verbundene Kommunikationsstil immer mal wieder auftritt, so hat es die negativen Folgen für mich zumindest stark gemildert. Daher nehme ich dieses Ergebnis zum Anlass, dies zum meinem Thema für diese Arbeit zu wählen und damit ggf. auch Andere in einer ähnlichen Situation zu einer entsprechenden, bei Bedarf angepassten Vorgehensweise zu inspirieren.

Im folgenden Abschnitt werde ich daher erläutern, wie und mit welchen Elementen NLP in Eigenanwendung helfen kann, ein konstruktives (Konflikt-)Gespräch mit einem Vorgesetzten² vorzubereiten und durchzuführen, um darauf aufbauend eine effiziente Zusammenarbeit zu ermöglichen.

¹ <https://www.linkedin.com/pulse/micromanagement-make-best-people-quit-brigitte-hyacinth/>

(Mein) Ziel ist es, eine Veränderung auf der Umweltebene zu erzielen, d.h. nicht mehr in einem Micro-Management-Umfeld zu arbeiten.

Ausgangssituation: Ich werde micro-gemanagt.

Ziel: Ich arbeite selbständig im Rahmen der übergeordneten Team- und Unternehmensziele.

Minimalziel: Ich habe das Thema und die Situation angesprochen und kann bei nicht erfolgreichem Gesprächsausgang unternehmensintern und ggf. extern alternative Schritte planen.

Auch wenn keine vollständige Verhaltensänderung seitens des Micro-Managers erfolgt, kann ich auch mit kleinen Anpassungen Zeit und Klarheit für nächste Schritte gewinnen.

2. Konzeption eines neuen Formates

2.1 Formataufbau

Das Format besteht im Wesentlichen aus 2 Teilen;

(1) Emotionale Voraussetzungen für ein konstruktives Gespräch schaffen, d.h. Lösung von einer starken negativen Emotion/ stuck state, z.B. Entspannung bei Wut, Aktivierung bei Traurigkeit/Resignation:

- Referenzsituation
- Klarheit gewinnen über die Motivation

(2) Den Gesprächsaufbau vorbereiten: inhaltlich und sprachlich

- Inhaltlich: Wechsel von Wahrnehmungspositionen, um Verständnis für den Gesprächspartner und Argumente für die Gesprächsführung zu gewinnen, mögliche Einwände zu antizipieren und Lösungsansätze zur Verbindung beider Landkarten zu erarbeiten
- Sprachlich: Meta- vs. Miltonsprache, um die Situation und das eigene Ziel einerseits klar, andererseits je nach Persönlichkeit des Vorgesetzten möglichst einladend zu kommunizieren und Brücken zu bauen

mit abschließendem Öko-Check und Future Pace.

Je nach verfügbarer Zeit und / oder Bedarf können weitere Bausteine in das Format integriert werden. Da es mir aber zunächst um ein Format für die ‚Notfallanwendung‘ im Alltag mit begrenzter Zeit geht, möchte ich die Komplexität und den damit verbundenen Zeitbedarf nicht erhöhen, sondern zeige diese als optionale Format-Ergänzungen im Abschnitt 3.3 auf.

2.2.Formatbestandteile

2.2.1 Emotionale Voraussetzungen schaffen

- a. Erlebe Referenzsituation, in der das Ziel (*ich arbeite selbständig...*) schon einmal erlebt wurde:
- Wann hat mir meine Arbeit Spaß gemacht?
-> *Beschreibe Situation (VAKOG inklusive Submodalitäten): wo bin ich, wer ist dabei, wie sieht der Raum oder die Umgebung aus, sind Geräusche/ Stimmen zu hören? wenn ja, wie klingen sie? Wie ist die Luft? Ist es eher warm oder kalt? Wie sieht mein Manager aus? Wie sehe ich aus? Wie fühle ich mich? Wie reagiert mein Körper? Empfinge ich Entspannung oder ein anderes Gefühl?*
 - Was hat mir an meiner Arbeit Spaß gemacht?
 - Wie habe ich damals mit meinem Vorgesetzten zusammen gearbeitet?
 - Was davon möchte ich gerne wieder in meinem Arbeitsalltag haben?
- b. Klarheit gewinnen darüber, mit welcher Absicht, das Gespräch erfolgen soll
- Wozu möchte ich das Gespräch führen?
 - Warum möchte ich bei meinem derzeitigen Arbeitgeber bleiben?
 - Warum möchte ich in meiner jetzigen Abteilung/ Stelle bleiben?
 - Gibt es Alternativen, die ich zum jetzigen Zeitpunkt lieber verfolgen möchte?

Separator.

2.2.2 Gesprächsaufbau vorbereiten

- a. Inhaltliche Vorbereitung durch Wechsel von Wahrnehmungspositionen

- Wie erlebe ich die derzeitige Zusammenarbeit aus meiner Perspektive?
*Was löst Micro-Management in mir aus?
Wie geht es mir in meiner derzeitigen Stelle? Was ist mir wichtig? Was fehlt mir?
Was wünsche ich mir? Was ist mein Ziel?*

Wähle eine Beispielsituation aus, um die genannten kognitiven Eindrücke durch eine konkrete Situation assoziiert zu erleben und ggf. anzupassen:

-> Beschreibe Situation (VAKOG inklusive Submodalitäten): wo bin ich, wer ist dabei, wie sieht der Raum oder die Umgebung aus, sind Geräusche/ Stimmen zu hören? wenn ja, wie klingen sie? Wie ist die Luft? Ist es eher warm oder kalt? Wie sieht mein Manager aus? Wie sehe ich aus? Wie fühle ich mich? Wie reagiert mein Körper? Macht sich vielleicht Entspannung breit oder ein anderes Gefühl?

Ich notiere mir Erkenntnisse und Überlegungen für das Gespräch
Separator.

- Wie könnte seine Perspektive aussehen?
Dabei denke ich an die NLP Grundannahme *„Hinter jedem Verhalten steckt eine positive Absicht“*.

Was weiß ich über ihn als Person/ seine Metaprogramme? Wie könnten Erfahrung, Alter, Herkunft, sein Manager auf seinen Führungsstil einwirken? Was könnten seine Ziele (persönlich, auf dieser Position) sein und welche Auswirkungen könnten sich auf sein Verhalten ergeben?

Wie fühle ich mich an seiner Stelle (assoziiert) mit mir als Mitarbeiter? Wie sehe/ empfinde ich unsere Zusammenarbeit? Wie fühle ich mich (an seiner Stelle) auf seiner Position im Unternehmen?

Ich notiere mir Erkenntnisse und Überlegungen für das Gespräch
Separator.

- Wie sehe ich die Situation von außen (Meta)?
Gibt es Anteile an meinem Verhalten, die die Zusammenarbeit erschweren?
Gibt es ein Feedback, dass mir ein ausstehender Beobachter mitgeben möchte?
Separator.

Mit dem Wissen aus den verschiedenen Wahrnehmungsperspektiven überlege ich:

- Hat sein Führungsstil für mich auch Vorteile?
Dabei erinnere ich mich an die NLP Grundannahme *„Für jedes Verhalten gibt es einen Kontext, in dem es sinnvoll sein kann.“*
- Gibt es etwas, das ich an meinem Vorgesetzten schätze?
- Wie könnte eine gute Zusammenarbeit mit meinem Vorgesetzten aussehen/ sich gut anfühlen...?
Was ist für mich besonders wichtig (z.B. klare Aufgabenverteilung)?
Was könnte ihm besonders wichtig sein (z.B. Risikominimierung, Zielerreichung)?

Öko-Check: Passt der Vorschlag zu meinen Erkenntnissen aus den verschiedenen Wahrnehmungsperspektiven und auch meinen Zielen bzw. die Absicht, die ich mit diesem Gespräch verfolge?

Falls nicht, dann noch mal erneut nach Lösungsansätzen überlegen³ (ggf. mit Unterstützung durch das Walt-Disney Format).

- Auf was sollte ich in dem Gespräch vorbereitet sein? Welche Persönlichkeitsanteile in ihm sollte ich bedenken (bspw. Reaktion bei Unsicherheit auf seiner Seite)?
Welche Einwände könnten kommen?

b. Sprachliche Vorbereitung

Ziel: Situation und Ziel klar, aber mit Rapport zu vermitteln.

Dabei denke ich an die NLP Grundannahmen *„Die Basis für wirksame Kommunikation ist Rapport.“*

³ Walt-Disney-Format: Träumer, Realist, konstruktiver Kritiker als separate Elemente zur Gewinnung von Lösungsansätzen in einem interaktivem Prozess.

- Metasprache (z.B. W-Fragen): Wozu benötigt Micro-Manager den detaillierten Projektstatus? Welche Informationen benötigt er tatsächlich? Wann muss er in Projekte/ Meetings involviert werden?
- Miltonsprache: vage / offene Formulierungen und Fragen zu seiner Situation und Motivation als Basis für gemeinsame Lösungsvorschläge
- Hat er ein bevorzugtes Repräsentationssystem? Falls nicht bekannt, dann eine ausgewogene Wortwahl anstreben

c. Öko-Check und Future Pace

Das im Anschluss an das Format stattfindende Gespräch sollte vor dem Hintergrund möglicher Konsequenzen geführt werden (Öko-Check im Hinblick auf eigene Ziele):

- Wie schätze ich die Situation und mein Gegenüber ein? Was könnten mögliche Folgen des Gespräches sein (positiv oder negativ)?
- Wie umfangreich soll das Gespräch sein? – voller Umfang oder eher Strategie der kleinen Schritte (einleitendes Gespräch mit ggf. Folgegesprächen)?

Wie sehen meine nächsten Schritte zur Umsetzung aus?

- Wann möchte ich das Gespräch beginnen?
- Wie findet es statt (am Telefon oder bei einem gemeinsamen Treffen?)
- Was benötige ich dazu? (Meetingraum, Papier/ Stift, Telefon etc.?)
- Mache ich mir Notizen für die Gesprächsführung?

3. Anmerkungen zur Vorgehensweise

3.1 Vorannahmen:

Voraussetzung bei Eigenanwendung:

- Kenntnis und Verständnis der Grundannahmen des NLP, um damit sowohl die eigene Gesprächsbereitschaft zu erhöhen als auch das Gespräch bestmöglich vorbereiten und durchführen zu können.

Dabei sind insbesondere folgende Grundannahmen hilfreich:

Hinter jedem Verhalten steckt eine positive Absicht.

Für jedes Verhalten gibt es einen Kontext, in dem es sinnvoll sein kann.

Die Landkarte ist nicht das Gebiet.

Die Basis für wirksame Kommunikation ist Rapport.

- Erfahrung mit NLP-Formaten und damit verbundenen VAKOG-, Assoziierungs-/Dissoziierungs-Techniken und Ressourcenarbeit:

Das Format beinhaltet Elemente aus den NLP-Formaten:

- 4 Landkarten / 1 Gebiet: Wechsel der Wahrnehmungspositionen
- Wohlgeformte Ziele: Ist der angestrebte Vorschlag im Einklang mit meinen beruflichen Zielen/ gibt es Auswirkungen auf andere Lebensbereiche?
- Milton-/ Metasprache: wann muss ich mich klar ausdrücken/ wann vage bleiben?

- Wunsch- /Horrorperson: Gibt es einen (Horror-bzw Schatten⁴-) Anteil in mir, der meinerseits die Zusammenarbeit erschwert?
- Meine/ seine Metaprogramme – wie könnten sich bspw. Chunk-Größe, Aktivität, Orientierung, Regelstruktur auf die Zusammenarbeit auswirken?

3.2 Mögliche Schwierigkeiten/ Hindernisse

Grundvoraussetzung ist, sich zunächst emotional in eine positive Haltung zu bringen, um alle weiteren Schritte bestmöglich durchführen zu können. Daher steht das (Wieder-) Erleben der Referenzsituation am Anfang des Formates.

Sollte die positive Haltung damit nicht gelingen, so sind ggf. unterstützende Schritte erforderlich, z.B. Meditation, begleitende Musik und/ oder (Selbst-)Hypnose (z.B. online).

Falls keine Referenzsituation erlebt wurde, dann entweder Versetzung in eine fiktive Situation wie es aussehen könnte oder aber in eine andere Situation, in der Ressourcen, die für das Gespräch nötig sind, erlebt wurden. z.B. Entspannung, Klarheit, Mut, Selbstbewusstsein.

Es ist weiterhin wichtig, sich auf die Persönlichkeit des Vorgesetzten einzustellen (kalibrieren) und den Rapport während des Gesprächs aufrecht zu erhalten.

3.3 Weitere Prozessinstruktionen

Je nach Situation und eigener Persönlichkeit ist eine gewisse Flexibilität bei der Erarbeitung der einzelnen Formatschritte sinnvoll, um für sich insbesondere in Eigenanwendung den besten Weg zu finden (Axiom Verhaltensflexibilität).

Unterstützende Bausteine können in das Format integriert oder im Anschluss bearbeitet werden, um die Wirkung des Formates zu verstärken.

Tischaufstellung: Erkenntnisse durch Interaktionen im System

Die inhaltliche Vorbereitung auf das Gespräch kann durch eine Tischaufstellung unterstützt werden, zur

- Verdeutlichung meiner derzeitigen Situation (Metablick) -> ggf. Tiger herausarbeiten
- Verständnis für die andere Perspektiven (Perspektive meines Vorgesetzten)
- Unterstützung für die Ausgestaltung von Lösungsansätzen

Logische Ebenen: Gibt es Störfaktoren in meinem System?

Gibt es ggf. Persönlichkeitsanteile oder negative Glaubenssätze, die durch das Verhalten (Micro-Management) besonders aktiviert werden bzw. reagieren? Wie wirken diese auf die derzeitige und angestrebte Zusammenarbeit?

Kann ich bspw. an den Herausforderungen des Micro-Managements wachsen und negative Glaubenssätze / unsichere Persönlichkeitsanteile bearbeiten?

⁴ Der Schattenanteil bezieht sich auf unsicher Persönlichkeitsanteile, die mit negativen Glaubenssätzen verbunden sind.



NLP Work: Auflösung von Stress auslösenden Gedanken (er micro-managt mich)

Welche Umkehrungen und Beispiele kann ich für ‚er micro-gemanagt mich‘ finden? Und was bedeutet das für mich und unsere Zusammenarbeit?

Folgende Fragen unterstützen auch die inhaltliche Vorbereitung des Gespräches:

In dieser Situation (Beispiel Micro-Management)...

- Wer ärgert mich?
- Was will ich, dass er ändert?
- Welchen Rat kann ich ihm anbieten?
- Was brauche ich, dass er tut?
- Was denke ich über ihn in dieser Situation?
- Welches Verhalten von ihm will ich nie mehr erleben?

4. Zusammenfassung und Erkenntnisse

Aufgrund zeitlicher Restriktionen verlief das Gespräch eher in Form eines ersten Auftaktgespräches, das dank der Vorbereitungen und der Wortwahl aber dennoch klar und konstruktiv genug war, um den Stein in eine positive Richtung ins Rollen zu bringen und mir auch einen Einblick in seine Gründe für sein Micro-Management zu geben.

Seitdem wir das Thema angesprochen und ich es klar als ‚Micro-Management‘ benannt habe, kann ich meinem Manager emotional entspannter begegnen, so dass weitere Schritte und Gespräche fast automatisch erfolgen.

In Situationen von erneutem Micro-Management denke ich an den Moment, als ich das Format mit mir durchgeführt und anschließend das Gespräch mit ihm geführt habe und kann dann gelassener mit der Situation umgehen und daher zunehmend besser auf die Zusammenarbeit einwirken.

Darüber hinaus führte die Anwendung der unter 3.3 genannten Bausteine zu unterstützenden Erkenntnissen zu meiner Persönlichkeit und Ansatzpunkten zur persönlichen Weiterentwicklung. Der Umgang mit Micro-Managern kann daher auch zu persönlichem Wachstum führen; ist aber keine notwendige Voraussetzung für eine solche....