

# HERO MAGAZINE

UNDERCOVER

## SALES TRAINING

Andreas Schnug | 40

DEN STEIN INS  
ROLLEN BRINGEN

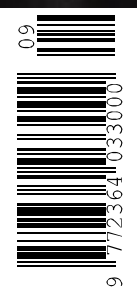
Gabriele Heinrich | 6

TRAINIEREN  
WIE ECHTE HELDEN

Guido Baues | 44

# DER WEG IST DAS SPIEL!

**Tarek Abouelela &  
Wolfgang R. Marschall**  
Seite 18



# DURCH WEITE WIRKSAM

## KOMPLEXITÄT AUF ALLEN EBENEN

Der Systemtheoretiker Heinz von Foerster bezeichnet den Menschen, oder vielmehr soziale Systeme, als »nicht-triviale Maschinen«. Seine Kernaussage ist, dass sich beim Menschen nicht vom Input auf den Output schließen lässt. Menschen sind keine Computer, die nach einem Klick das gewünschte Ergebnis liefern. Das war schon immer so und gilt heute mehr denn je. Für Führungskräfte bedeutet dies, dass die Mitarbeiter auf Entscheidungen oder Veränderungen potenziell unendlich viele Möglichkeiten haben zu reagieren. Die Schwierigkeit für eine »klassische Führungskraft«, die sich auf einen Führungsstil »ingeschossen« hat und damit ihr Arbeitsleben meistern will, besteht also vor allem darin, für Enthusiasmus genauso gewappnet zu sein wie für Widerstand jeder Art und auf alle möglichen Fragen eine Antwort parat zu haben. Wer strikt einen Führungsstil und damit eine festgelegte Kommunikationsart verfolgt, wird hier schnell an seine Grenzen stoßen. Um in unsicheren Zeiten sicher führen zu können, brauche ich als Führungskraft ein breites Spektrum an Möglichkeiten. **Mit anderen Worten: Ich brauche Weite.**

Im stetigen Wandel befinden sich nicht nur unsere Mitarbeiter, sondern auch das Unternehmen, die Märkte und schlicht die gesamte Umwelt der Führungskraft. Auf all die hier ablaufenden Veränderungen gilt es angemessene Antworten zu finden. Der Kommunikationspsychologe Schulz von Thun spricht in diesem

Zusammenhang von »stimmiger Führung«. Damit fasst er zusammen, dass Führungsverhalten zur Person des Führenden (Authentizität) genauso passen muss wie zu dem Geführten und der Situation. Wer erfolgreich führen möchte, muss sich also zunächst darüber ein Bild machen, wie er zu dem jeweiligen Mitarbeiter steht. In welcher Situation sich dieser gerade befindet. Und er muss die Rahmenbedingungen einschätzen und berücksichtigen können: »Wieviel Zeit steht zur Verfügung?«, »In welcher Unternehmenskultur bewege ich mich?«, »Welche Auswirkungen hat mein Verhalten?« sind nur einige der Fragen, die dabei aufkommen.

Noch gar nicht gesprochen haben wir bislang von den Veränderungen, denen die Führungskraft selbst unterliegt. Ihr Wertesystem entwickelt sich ständig weiter. Sie reift als Mensch und Vorgesetzter und ihre Verantwortung wächst. Auch hier erhebe ich keinerlei Anspruch auf Vollständigkeit. Klar wird jedoch, dass ein eingleisiges Führungssystem nicht weiterhelfen kann. Es braucht Flexibilität und Weite, um wirksam zu führen.

## FLEXIBEL REAGIEREN

Will eine Führungskraft den genannten Anforderungen gerecht werden, muss sie also lernen, Weite zu generieren – und damit ein breites Spektrum an Handlungsflexibilität schaffen. Die folgenden vier Eckpfeiler sind hierfür eine hilfreiche Stütze:

Die Welt befindet sich im Wandel. Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität – die Brennthemen der VUCA-Anhänger finden sich allseits in unserer Arbeitswelt wieder. Gerade Führungskräften fällt es zunehmend schwer, sichere Prognosen zu treffen, darauf aufbauend wirksame Entscheidungen zu fällen und dann entsprechende Planungen durchzuführen und umzusetzen. Wenn die Zusammenhänge immer unübersichtlicher und die Anforderungen an die Arbeit – gerade in Bezug auf eine schnelle Entscheidungsfindung – immer höher werden, muss die Führungskraft immer schneller und flexibler entscheiden und handeln. Die Herausforderung für eine erfolgreiche und wirksame Führung besteht also in Flexibilität und situativer Anpassungsfähigkeit. Der Schlüssel liegt dabei aus meiner Sicht in dem Generieren von Weite. Das bedeutet die Erweiterung der Handlungsmöglichkeiten in einer gegebenen Situation.

## 1. WEITE IN DER WAHRNEHMUNG

Wenn die Themen immer komplexer werden und immer mehr Einflüsse von außen auf uns einwirken, müssen wir auf immer mehr dieser Faktoren achten. Wir müssen unsere Wahrnehmung erweitern. Der sprichwörtliche Sack Reis in China geht uns heutzutage eben doch etwas an. Wir müssen uns öffnen. Gegenüber neuen Themen, gegenüber anderen Ansichten und anderen Wertesystemen. Glücklicherweise bedeutet das nicht, dass wir alle Ansichten, Wertesysteme und Meinungen, die uns auf diesem Weg begegnen, übernehmen müssen. Nur im Auge behalten und – wo erforderlich – berücksichtigen müssen wir sie.

## 2. WEITE IN DER BEDEUTUNGSGEBUNG

Enge bedeutet eine verringerte Handlungsfähigkeit und damit weniger Wirksamkeit. Und Streitigkeiten über »Wahrheiten« sind sehr einengend. Wer von uns will schon beurteilen, was die eine allgemeingültige und reine Wahrheit ist? Wir alle nehmen unsere Umwelt über unsere Sinneskanäle auf und filtern sie durch unsere Erfahrungen und Glaubenssätze.



In unserem Alltag streiten wir aber über Wahrheiten vor uns hin, anstatt uns öfter einmal klar zu machen, dass es eigentlich unsere Wahrnehmungen sind, um die es hier geht. Schon Epiktet wies darauf hin, dass es nicht die Dinge selbst sind, sondern unsere Vorstellungen und Meinungen von ihnen, die uns beunruhigen. Wenn wir das einmal verstanden haben, gehen wir leichter und mit mehr Weite durchs Leben. Und wir handeln flexibler und wirksamer. Wir verschwenden weniger Zeit mit unnützen Streitereien und dringen schneller zum Kern der Sache vor, um genau dafür eine Lösung zu finden.

### 3. WEITE IM ENTSCHEIDEN

Wenn es aber statt einer Wahrheit viele Wahrnehmungen geben kann, die alle mit der gleichen Berechtigung nebeneinander existieren, versinkt dann nicht jedes Thema in der Relativität? Wenn ich die Dinge so oder so sehen kann, ist dann nicht meine Entscheidung beliebig? Nein.

All die Komplexität, der sich eine Führungskraft stellt, wird dadurch reduziert, dass sie Position bezieht und Entscheidungen trifft. Um dem »Chaos« Herr zu werden, gilt es, sich folgende Fragen zu stellen:

- » Welche Realität hat für mich Gültigkeit?
- » Welche Werte existieren für mich?
- » Welche Ziele möchte ich erreichen?
- » Welche Art Mensch möchte ich sein?
- » Was für eine Art von Unternehmen möchte ich schaffen?

Zugegeben, das Treffen von eigenverantwortlichen Entscheidungen ist mit Risiken verbunden. Wer den Kopf aus dem Fenster steckt, kann sich erkälten. Und nicht jede Unternehmenskultur ist es gewohnt, mit eigenverantwortlichen und verantwortungsbewussten Menschen zu arbeiten. Aber was ist die Alternative? Wer nicht wirken will, wird bewirkt. Der muss damit leben, dass andere sein Leben bestimmen. Auch das ist natürlich eine Option. Und wer sich so entscheiden will, bitteschön. Nur kann ich dann nicht von einer wirksamen Führungskraft sprechen.

Ein weiterer Kritikpunkt mag sein, dass ich, wenn ich eine Entscheidung über meine Positionierung treffe, an Flexibilität und Weite verliere. Aber das Gegenteil ist der Fall. Nur wenn ich hier eine Entscheidung treffe, verfüge ich über eine stabile Basis, an der ich meine Verhaltensflexibilität andocken kann. Erst wenn ich mich positioniere, kann ich wirksam werden. Ich vergleiche das gern mit dem Sport. Nur wenn ich den Rumpf stabil halten kann, können mich meine Gliedmaßen in Bewegung bringen. Und nur wenn ich mich für eine Sportart entscheide, kann ich die ganze Weite ihres Bewegungsspektrums erkunden. Wenn ich permanent zwischen den Sportarten wechsle, werde ich keine in ihrer ganzen Weite und Tiefe beherrschen.

Wer nicht in der Lage ist, Position zu beziehen, wird auch nicht handlungsfähig sein. Vielmehr wird alles in Beliebigkeit zerfließen.

### 4. WEITE IM HANDELN

„Es gibt nichts Gutes, außer man tut es“ ist ein weit bekanntes Zitat von Erich Kästner. Es gilt auch für die Führungskraft von heute. Wir können noch so tiefenschürfend philosophieren, uns an noch so ausgefeilten Theorien orientieren. Wenn es uns nicht gelingt, »die PS auf die Straße zu bringen«, nützt das alles nichts. Wir müssen handeln. Und auch hier gelten wieder die Prinzipien von Weite und Wirksamkeit: Ich habe meine Ziele klar definiert und kann mein Handeln daran überprüfen. Wenn ich mein Ziel noch nicht erreicht habe, probiere ich etwas anderes. So einfach ist das. Einfach, aber nicht leicht. Denn gerade im Umgang mit Menschen werde ich nicht jedes meiner Ziele erreichen. Entweder ich verfüge nicht über die Möglichkeiten, entsprechend wirkungsvoll zu handeln, oder es entspricht nicht meinen Werten. Unabhängig davon, ob ich nun mein Ziel erreiche oder nicht. In jedem Fall werde ich lernen. Ich lerne über Situationen, über Menschen und vor allem über mich. Vorausgesetzt, ich nehme meine Ergebnisse wahr und gebe ihnen eine entsprechende Bedeutung.

#### PRAXISBEISPIEL NR. 1: EINFÜHRUNG EINES SHOPFLOOR-MANAGEMENTS

Um in Zukunft produktiver, schneller und auch innovativer agieren zu können, setzen viele Unternehmen auf Lösungen wie z. B. Shopfloor-Management. Kurze Feedbackschleifen und Einbindung der Mitarbeiter sind dabei nur zwei der wesentlichen Merkmale dieses Führungsinstrumentes. Oft ist der Führungsstil im Produktionsbereich allerdings noch klassisch hierarchisch organisiert. Die Aufträge werden von der obersten Etage nach unten gereicht und die Probleme werden schließlich von unten nach oben geschoben. Lange Wege und eine schlechte Kommunikation verhindern ein erfolgreiches Arbeiten. Für ein funktionierendes Shopfloor-Management braucht es ein anderes Führungsverhalten und einen Transformationsprozess, um die Mitarbeiter zu aktivieren, sie dazu zu führen, dass sie das neue Verhalten auch annehmen und sich darauf einlassen.

#### PRAXISBEISPIEL NR. 2: VON DER OPERATIVEN ZUR STRATEGISCHEN FÜHRUNG

Eine operative Führungskraft ist dann wirksam, wenn sie ihren Job gut macht und mit dem Team zurechtkommt. Eine strategische Führungskraft muss hingegen das Gesamtbild im Auge behalten. Sie muss die Situation der anderen Bereiche sehen, sich gut vernetzen. Es wird erwartet, dass sie mit ihren Entscheidungen die Probleme anderer Bereiche zumindest berücksichtigt, wenn nicht sogar löst. Sie muss das Ganze sehen – und auch das bedarf einer anderen Wahrnehmung, Bedeutungsgebung und eines anderen Verhaltensspektrums.

## DURCH WEITE WIRKSAM WOLFGANG MÜLLER



### ÜBER DEN AUTOR:

Wolfgang Müller hat sich eines zum Ziel gesetzt: Menschen mit Führungsverantwortung in ihrer Wirksamkeit fördern. Durch seine eigene Führungserfahrung kennt er die Brennpunkte für Führungskräfte. Als Wirksam-Macher, Mind-Opener, Geschichtenerzähler und Ratgeber bietet er Perspektiven und Handlungsoptionen, die neue Wege aufzeigen, wichtige Entscheidungen im Unternehmen zu treffen und diese erfolgreich umzusetzen. Er unterstützt Führungskräfte, die eigene Position zu klären und darüber hinaus Optionen und Perspektiven zu erkennen. Seine Trainings, Coachings und Seminare bringen mehr Flexibilität in das Handlungsspektrum von Führungskräften, damit sie in Zukunft eines werden können: Wirksam.

[www.wolfgang-mueller.coach](http://www.wolfgang-mueller.coach)