

Drei Mythen, die erfolgreiche Führung verhindern

Nach wie vor ist es in Unternehmen gang und gäbe, Querdenken zu predigen, jedoch in alten Verhaltensweisen zu verharren. Man lässt vieles beim Alten, hofft aber gleichzeitig auf bessere Ergebnisse – schon Einstein formulierte, dass dieses Denken an Wahnsinn grenzt. Der Wille, Ziele zu erreichen, wird bei Mitarbeitern nicht durch das Vorlesen von PowerPoint-Präsentationen aktiviert. Wahres Querdenken bedeutet zum Beispiel, aus ganz anderen Bereichen – etwa der Feuerwehr – zu lernen, wie Mannschaften regelrecht aktiviert werden. Die herkömmlichen Methoden haben ausgedient.

Mythos 1: „Nur das Ergebnis zählt – Führung bedeutet insbesondere Kontrolle über Zahlen!“

Trainer wie Jürgen Klopp beglücken die Mannschaft vor dem entscheidenden Champions-League-Spiel mit nichtigen mit einer 26-seitigen PowerPoint-Präsentation, um wahre Energie auf dem Platz zu aktivieren. Und Kameradschaftsgeist sowie der Einsatz von Zeit und manchmal auch Leib und Leben bei der Feuerwehr entstehen wohl kaum durch langweilige und trockene Besprechungen.

Exzellente Fußballtrainer und Löschzugführer betrachten eben nicht nur die Arbeitsleistung der Spieler oder Kameraden. Sie beschäftigen sich auch damit, wie das Leben neben der Arbeit möglichst erfüllt gestaltet werden kann. Ein gutes Hilfsmittel dazu bietet der „transkulturelle Ansatz“, entwickelt vom deutschen Neurologen Nossrat Peseschkian. Im Kern beschreibt er, dass Lebensqualität, Gesundheit und das Glücksempfinden durch eine Balance der folgenden Bereiche erreicht werden können:

- **Körper/Sinne:** Körper und Geist fit halten
- **Leistung/Beruf:** Im Job mit weniger Aufwand mehr Ergebnis erreichen
- **Kontakte/Partnerschaft:** Erfüllende Partnerschaft und gute soziale Kontakte pflegen

■ **Sinn/Zukunft:** Antworten auf das „Warum“ zu haben. Warum die Arbeitsaufgabe einen (Lebens-)Sinn ergibt

Das mag auf den ersten Blick ungewohnt klingen. Wer allerdings außergewöhnliche Erfolge erzielen möchte,

muss die ausgetretenen Pfade der reinen Excel-Listen und PowerPoint-Artillerie verlassen.

Betrachten wir den Bereich „Sinn/Zukunft“: Es ist sinnvoll, mit dem Mitarbeiter die einzelnen Rollen im Leben zu besprechen (beruflich die Rolle des Mitglieds eines Teams, bezüglich des Hobbys etwa die Rolle „Vereinsvorsitzender“). Wenige Menschen sind sich darüber im Klaren, was sie in den jeweiligen Rollen erreichen möchten. Stellt die Führungskraft dazu sinnvolle Fragen, wird das Gespräch tiefergründiger. Beispiel: „Stellen Sie sich Ihre Rolle ‚Vereinsvorsitzender‘ in fünf Jahren vor. Welche Situation wäre ideal?“ Die Führungskraft lädt den Mitarbeiter ein, sich dazu 20 Minuten Zeit zu nehmen und einfach draufloszuschreiben, was ihm dazu einfällt. Danach können sie gemeinsam überlegen, was der Job dazu beitragen kann, dieses Bild zu erreichen (hier etwa höheres Einkommen, mehr Spendenbeiträge für den Verein etc.).

Natürlich hängt es vom Vertrauensverhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ab, welcher Bereich wie detailliert besprochen wird. Möchte man dem häufigsten Mitarbeitergespräch entflichen und Gespräche führen, die wirklich etwas auslösen und Handlungsbereitschaft für den Job aktivieren, sollte die Führungskraft durchaus die Sinnfrage stellen. Denn wer sich darüber im Klaren ist,

■ warum eine Tätigkeit sinnvoll ist und

■ wie sie konkret auf einen oder mehrere der vier Bereiche einzahlt,

der hat mehr Kraft, um im Job erfolgreicher zu sein.

Das Buch zum Thema

Stephan Kober
Feuer und Flamme für den Vertrieb. So entwickeln Sie Ziele, für die Ihr Team brennt

204 Seiten, 29,98 Euro, ISBN: 978-3-658-26625-0, Springer Gabler 2019



■ **Mythos 2: „Glück hat man vielleicht im Lotto – nicht bei der Arbeit!“**

Mitreibende Führungskräfte beschäftigen sich mit der Unterscheidung zwischen

■ eudaimonischem Glück – Glücksgefühl, wenn wichtige Werte erfüllt werden – und

■ hedonischem Glück – kurzfristiges Wohlfühlen.

Das hedonische Glück wirkt für kürzere Zeit, das eudaimonische fühlt sich intensiver an und währt länger. Menschen bei der Feuerwehr haben meist eine ausgeglichene Balance zwischen hedonischem (ein gemütlicher Abend mit den Kameraden) und eudaimonischem Glück (es wird eine sinnvolle Arbeit verrichtet, die die eigenen Werte berührt und bei der gleichzeitig die eigenen Stärken eingesetzt werden können).

Gute Führungskräfte haben einen Blick darauf, dass im Leben der Teammitglieder eine gesunde Balance zwischen hedonischem & eudaimonischem Glück herrscht. Belohnt der Mitarbeiter sich für kleine Erfolge? Das wäre dienlich für das hedonische Glück. Kennt er seine für ihn wichtigen Werte und kann er bei seiner Arbeit seine Stärken einsetzen und seine Werte zumindest zum Teil leben? Das würde das eudaimonische Glück „mehren“.

Der hartgesottene Führungspatriarch wird spätestens an diesem Punkt intervenieren und behaupten, dass das alles unsinnige Esoterik sei. Eingefleischte Pragmatiker wissen

allerdings auch, dass nicht alles, was man zählen kann, auch zählt. Und nicht alles, was zählt, kann man zählen. Wer das verstanden hat, wird in seinem Team eine bessere Stimmung erzeugen und damit mehr Leistung erzielen.

■ **Mythos 3: „Stärken stärken – nette Theorie, aber in der Praxis kaum umsetzbar!“**

Stärken zu stärken ist in aller Munde, in der Praxis wird dieser Ansatz aber nur selten tatsächlich gelebt. Es genügt der gesunde Menschenverstand, um zu verstehen, dass Menschen mehr Freude bei der Arbeit haben, wenn sie häufiger ihre Stärken einsetzen können. Bei der Feuerwehr werden die Kameraden entsprechend ihrer Stärken eingesetzt, alles andere könnte zu gefährlichen Einsatzsituationen führen.

Das lässt sich am Beispiel Verkauf verdeutlichen: Dort ist häufig zu beobachten, dass sich weder die Verkäufer noch der Vertriebschef ihrer jeweiligen Stärken – neben den üblichen Standardphrasen wie Verantwortungsbewusstsein, Zielstrebigkeit und Teamfähigkeit – bewusst sind. Wer sich als guter Mannschaftsführer versteht, beschäftigt sich mit dem Begriff der Charakterstärken und geht für sich und mit seinen Teammitgliedern den Online-Fragebogen „Values in Action“ auf der Website www.charakterstaerken.org, entwickelt von der Universität Zürich durch, besteht dann mehr Klarheit über die eigenen und die Stärken der Mitarbeiter, kann man daran arbeiten, die Aufgaben innerhalb des Teams derart zu verteilen, dass man vordringlich seine Stärken einsetzen kann. Wird dann noch bedarfsgerecht trainiert, um die wichtigsten Stärken auszubauen, steigen die Freude und Leistung bei der Arbeit gleichermaßen.

Der Autor:



Stephan Kober ist mehrfach ausgezeichnete Vortragender, Autor und Trainer. Er ist gefragter Experte für den B2B-Vertrieb, seine Kunden sind Kongressveranstalter, Mittelständler, Weltmarktführer sowie TecDAX-Unternehmen. Als Silber-Preisträger des Europäischen Preises für Training, Beratung und Coaching 2015/2016 (BDVT) kombiniert er zwei Jahrzehnte B2B-Vertriebs-erfahrung mit einem MBA-Abschluss an einer renommierten englischen Universität. In seiner Freizeit ist er auf der Position des „Angriffsstumpfmehrs“ bei der Freiwilligen Feuerwehr aktiv. Das spüren seine Zuhörer und Leser: Was er ehrenamtlich löscht, entfacht er auf der Bühne und im Vertrieb: Feuer.

✉ kober@wissensmanagement.net