



Michael Wefers

Führen unter Druck

Leistungskraft und Souveränität in disruptiven Zeiten

HAUFE.

Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Führen unter Druck

Michael Wefers

Führen unter Druck

> 3 Zeilen-Abstand

Leistungskraft und Souveränität in disruptiven Zeiten

>

> 2 Zeilen Abstand

>

1. Auflage

Haufe Gruppe
Freiburg · München · Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-648-09720-5 Bestell-Nr. 10225-0001

ePub: ISBN 978-3-648-09721-2 Bestell-Nr. 10225-0100

ePDF: ISBN 978-3-648-09722-9 Bestell-Nr. 10225-0150

Michael Wefers

Führen unter Druck

1. Auflage 2017

© 2017 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

www.haufe.de

info@haufe.de

Produktmanagement: Jürgen Fischer

Grafiken: Georg Habenicht, Kommunikationsdesign & Transformation, Wachtberg – Bonn

Lektorat: Katharina Daniels, Kommunikationsberatung & PR, Falkensee bei Berlin

Satz: kühn & weyh Software GmbH, Satz und Medien, Freiburg

Umschlag: RED GmbH, Krailling

Druck: BELTZ Bad Langensalza GmbH, Bad Langensalza

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Inhaltsverzeichnis

Einführung	11
1 Die Logik unserer Gefühle: Herausforderungen folgen ihren eigenen Regeln	17
1.1 Logik der Gefühle bei der Führungspersönlichkeit (Selbstführung)	17
1.1.1 Gefühle sind stärker als die besten Argumente	17
1.1.2 Unsere vier Grundkategorien von Gefühlen	19
1.2 Logik der Gefühle in der Mitarbeiterführung	21
1.2.1 Phase eins der Change-Kurve: Unsicherheit – kommt da was auf uns zu?	22
1.2.2 Phase zwei der Change-Kurve: Euphorie – wir schaffen das!	23
1.2.3 Phase drei der Change-Kurve: Das Tal der Tränen – was verlieren wir?!	24
1.2.4 Phase vier der Change-Kurve: Mut auf Neues – wir sehen den Gipfel	26
1.2.5 Phase fünf der Change-Kurve: Stabilisierung – das Neue wird uns jetzt vertraut	26
1.3 Logik der Gefühle in der Organisationsentwicklung	28
1.3.1 Der Markt ist immer für alle gleich	28
1.3.2 Die Plötzlichkeit aller Transformationsprozesse im Geschäftsmodellwechsel	29
1.3.3 Widerstand tut Not – Vorsicht vor Resignation	31
1.3.4 Fokus auf Zukunft und Zielbild	32
1.3.5 Sukzessive ebenenspezifische Transparenz – Klugheit trifft Vertrauen	33
1.3.6 Zeitversatz in der Kommunikation	35
2 Mentale Stärke: Gedankendisziplin von Spitzensportlern lernen	37
2.1 Mentale Stärke bei der Führungspersönlichkeit (Selbstführung) ..	37
2.1.1 Mentale Stärke als Voraussetzung für Bestleistung	37
2.1.2 Einer Information folgt immer eine Emotion	38

2.1.3	Die negative Emotion: Gift für unsere körperliche und geistige Leistungsfähigkeit	42
2.1.4	Mit Gedankendisziplin zur positiven Selbststeuerung	44
2.2	Mentale Stärke in der Mitarbeiterführung	46
2.2.1	Konsequente Lösungsorientierung zur Stärkung der Mitarbeiter	46
2.2.2	Erfolgsdenken durch positive Wahrnehmungssteuerung	49
2.2.3	Die Herausforderung der positiven Wortwahl	51
2.2.4	Lösungs- und erfolgsorientierte Besprechungen	52
2.3	Mentale Stärke in der Organisationsentwicklung	53
2.3.1	Gedankendisziplin als Kulturmerkmal starker Organisationen	53
2.3.2	Lösungsorientierung ist Teil einer vertrauensvollen Fehlerkultur	55
2.3.3	Professionelle Wahrnehmungssteuerung als Teil einer Erfolgskultur	55
2.3.4	Krisenansprachen klug gestalten	57
3	Zielorientierung: Frei und mutig Neues denken und lenken	59
3.1	Zielorientierung bei der Führungspersönlichkeit (Selbstführung)	59
3.1.1	Wünsche sind nicht Ziele	59
3.1.2	Erfolgsplanung: Sich selbst Ziele setzen	61
3.1.3	Zukunftsplanung braucht Zeitdisziplin – die Arbeit am System	64
3.2	Zielorientierung in der Mitarbeiterführung	66
3.2.1	Zukunft beginnt immer im Kopf – das mentale Begraben von Zielen	66
3.2.2	Think big – wie ambitioniert dürfen neue Ziele sein?	69
3.2.3	Verantwortungsübernahme in Phasen der Unsicherheit	71
3.3	Zielorientierung in der Organisationsentwicklung	72
3.3.1	Steuerung durch Zielsetzung: top down statt bottom up	72
3.3.2	Attraktive Zielbilder für den Aufbruch in die Zukunft	75
3.3.3	Vom Erfordernis sich widersprechender unternehmerischer Führung im Transformationsprozess	77
3.3.4	Systematische Kommunikation des neuen Zielbildes (Change-Kommunikation)	79
3.3.5	Der doppelte Mut bei Korrekturen begonnener Maßnahmen	80

4	Begeisterung: Treibstoff und Motivation für Veränderungen	83
4.1	Begeisterung bei der Führungspersönlichkeit (Selbstführung)	83
	4.1.1 Das eigene Wertesystem als Energiequelle nutzen	83
	4.1.2 Jedes Wertesystem hat immer eine Hierarchie!	85
4.2	Begeisterung in der Mitarbeiterführung	87
	4.2.1 Begeistern Sie richtig: Intrinsische und extrinsische Motivation	87
	4.2.2 Eigen- und Fremdmotivation stehen gleichwertig nebeneinander	90
	4.2.3 Mythos Motivation: Wer nicht will, der will nicht	91
	4.2.4 Der Einsatz von Werten in der situationsgerechten Kommunikation und im Beziehungsmanagement	93
4.3	Begeisterung in der Organisationsentwicklung	98
	4.3.1 Passt die Führungsmannschaft zu den Unternehmens- werten?	98
	4.3.2 Bewährte Unternehmenswerte hemmen Veränderungen . .	100
	4.3.3 Zielvereinbarungen und Anreizsysteme – Allheilmittel oder Bremse des Erfolgs?	104
5	Durchsetzungskraft: Mit Umsetzungsgeschick »die PS auf die Straße bringen«	109
5.1	Durchsetzungskraft bei der Führungspersönlichkeit (Selbstführung)	109
	5.1.1 Mein Persönlichkeitsprofil bestimmt meine Leistungsgrenze	109
	5.1.2 Für die zweidimensionale Messbarkeit der Ausprägungen Ihrer Persönlichkeit	111
	5.1.3 Persönlichkeitsmerkmale erfolgreicher Führungskräfte . . .	113
5.2	Durchsetzungskraft in der Mitarbeiterführung	117
	5.2.1 Zweidimensionale Systeme: Wertschätzung und Klarheit in Mitarbeitergesprächen	117
	5.2.2 Stärken stärken: Defizitorientierte Kritikgespräche sind Zeitverschwendung!	119
	5.2.3 Versetzung vor Trennung: Der richtige Mitarbeiter am richtigen Platz	120
	5.2.4 Delegation – eine Frage der Persönlichkeit	121
	5.2.5 Führungshandeln ist immer auch Konflikt handeln	124

5.3	Durchsetzungskraft in der Organisationsentwicklung	127
5.3.1	Die Bedeutung der konsequenten Personalauswahl von durchsetzungsstarken Führungsmannschaften	127
5.3.2	Führungswechsel in der Krise?	129
5.3.3	Spielklassenwechsel nach starken Wachstumsphasen	131
5.3.4	Der persönliche Führungserfolg ist abhängig von der Unternehmenskultur	131
6	Rollengeschick: Das eigene Rollenverhalten als Bremse oder Motor	135
6.1	Rollengeschick bei der Führungspersönlichkeit (Selbstführung)	135
6.1.1	Jeder Mensch ist immer auch ein Rollenspieler	135
6.1.2	Mein eigenes Rollenverhalten – Bremse oder Stärkung!	136
6.1.3	Die Entwicklung von neuen, stärkenden Rollen	137
6.1.4	Der Einsatz der Körpersprache zur Festigung neuer Rollen	139
6.1.5	Führungspersönlichkeiten sind exzellente Rollenspieler	141
6.2	Rollengeschick in der Mitarbeiterführung	143
6.2.1	Konflikte durch Rollenwechsel: vom Kollegen zur Führungskraft	143
6.2.2	Das Erfolgsrezept: Mit beziehungs- und sachorientiertem Rollengeschick gleichermaßen erfolgreich führen	145
6.2.3	Opfer oder Täter – die zwei Rollen der Mitarbeiter beim Problemlösen	148
6.3	Rollengeschick in der Organisationsentwicklung	149
6.3.1	Vom Vorteil heterogen besetzter Leitungsgremien	149
6.3.2	Die vier Rollen der Mitarbeiter in Transformationsprozessen	151
7	Souveränität: Belastende Situationen mit Selbstvertrauen und Gelassenheit meistern	155
7.1	Souveränität als Führungspersönlichkeit (Selbstführung)	155
7.1.1	Souverän und gelassen bei Angriffen reagieren	155
7.1.2	Die vier emotionalen Herrscher unseres Selbstvertrauens	157
7.1.3	Die Basis souveränen Führungshandelns: Selbstvertrauen	159
7.1.4	Souveränität und Gelassenheit ist auch eine Sache unserer Einstellungen	161
7.1.5	Mehr Souveränität durch neue, stärkende Einstellungen	163

7.2	Souveränität in der Mitarbeiterführung	167
7.2.1	Die Unantastbarkeit des Selbstwertgefühls in einer wertschätzenden Streitkultur	167
7.2.2	Umgang mit selbstzweifelnden Mitarbeitern	169
7.2.3	Eine konsequente Wertschätzungskultur stärkt das Selbstvertrauen aller	171
7.3	Souveränität in der Organisationsentwicklung	172
7.3.1	Ehrlichkeit und Vertrauen anstelle von Hinhalten und Ausweichen	172
7.3.2	Das Selbstwertgefühl von Mitarbeitern im Personalabbau	173
7.3.3	Souveräner Umgang mit Betriebsrat und Gewerkschaft in schwierigen Zeiten	175
7.3.4	Das Vertrauen von Kunden und Lieferanten in Unternehmen	176
7.3.5	Das Vertrauen von Eigentümern und Banken	177
	Anhang	179
	Kurzer Überblick über genannte Forscher	180
	Literaturverzeichnis	182
	Der Autor	183
	Stichwortverzeichnis	185

Einführung

Transformationsprozesse, Geschäftsmodellwechsel oder plötzliche Konjunkturunbrüche können Unternehmensleitungen, Führungsmannschaften und Mitarbeiter in allergrößte Bedrängnis bringen. Die Konjunkturunbrüche aufgrund der weltweiten Krisen haben vielen Führungskräften das Äußerste abverlangt: Viele räumen heute ein, an die Grenzen ihrer Belastbarkeit zu stoßen. Solche Aussagen waren vor Jahren noch verpönt. Dabei sind Unsicherheit, Ängste und Zweifel völlig normale Reaktionen auf den Druck des Wettbewerbs, der für alle Unternehmen innerhalb einer Branche immer gleich ist. Der Druck des Marktes verlangt, immer schneller entscheiden zu müssen. Schnellere Entscheidungen gehen Hand in Hand mit einer deutlich strafferen Führung.

Damit stellen sich Fragen wie: Warum gehen bestimmte Unternehmen aus einer schwierigen Marktsituation als Gewinner hervor, andere nicht? Warum schaffen es die einen Führungskräfte, mit dem Druck erfolgreich und gelassen umzugehen, wohingegen es andere »kalt erwischt«.

Wäre es nicht schön, wenn alle Führungskräfte auch in schwierigen Belastungssituationen nervenstark und gelassen blieben und die beschlossene Maßnahmen souverän umsetzen würden? Aus meiner insgesamt 25-jährigen Erfahrung im operativen und strategischen internationalen Personalmanagement, zuletzt als Personalvorstand in der Fotobranche, weiß ich heute – da »erlebt und erlitten« –, dass für erfolgreiche Veränderungen und Transformationen der »richtige« Umgang mit Druck einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren ist. Auch in meiner Selbstständigkeit erlebe ich seit 2009, dass die Heraus- und Anforderungen an Führungskräfte, und damit die Belastungen, immer weiter steigen. Was dabei als »stresshafte« Situation bewertet wird, ist subjektiv sehr unterschiedlich, zum Beispiel:

- Unternehmen im Verdrängungswettbewerb, wo es darum geht, auf der einen Seite die Kostensituation in den Griff zu kriegen und zugleich auf der anderen Seite neues Wachstum aufzubauen.

- Unternehmen nach starken Wachstumsphasen, deren Organisations- und Führungsstrukturen den geänderten Rahmenbedingungen angepasst und professionalisiert werden müssen.
- Unternehmen in disruptiven Branchen, deren Geschäftsmodelle in den nächsten Jahren wegbrechen oder sich beispielsweise durch die Industrie 4.0 stark technologisch verändern werden.

Immer mehr Führungskräfte beklagen sich über den immensen Arbeitsumfang, den permanenten Zeitdruck sowie das Übermaß an Sachaufgaben im Verhältnis zu den eigentlichen Führungsaufgaben. Das Gefühl der Überforderung, der ständigen Hetze und der Fremdbestimmung macht sich bei ihnen breit. Die Hoffnung, dass sich die Belastungen nächstes Jahr verringern werden, wird von vielen als Trugschluss bewertet.

Bei der einen oder anderen Führungskraft führt diese Arbeitsunzufriedenheit bereits zu einer Lebensunzufriedenheit, wenn auf längere Zeit deutlich wird, dass das soziale Umfeld der Führungskraft – die Familie, die eigenen Kinder und Freunde, aber auch Sport und Hobbys – die Kosten der beruflichen Herausforderungen mittragen müssen. Sie (als Leser dieses Buches) wollen das Spannungsfeld zwischen den Herausforderungen aus dem Beruf, der Familie und dem Freizeitbereich wieder in ein Sie »stärkendes« Gleichgewicht bringen. Wäre es nicht schön, wenn es den Unternehmen gelänge, bei allen Mitarbeitern auf allen Ebenen die Lebens- und Arbeitszufriedenheit so zu stärken, dass Leistungsmotivation und Leistungsfähigkeit – und letztlich sogar die persönliche Gesundheit aller Mitarbeiter – gestärkt würde?!

Was bringt Ihnen dieses Buch Neues, das Sie in Managementbüchern noch nicht gelesen oder in Fortbildungen so noch nicht erlebt haben? Aus meiner erlebten Erfahrung als Führungskraft und meinen Beratungsmandaten haben sich die nachfolgenden **sieben kognitiven Kompetenzen**, die Sie in diesem Buch im Detail erleben werden, als besonders wichtige Erfolgsfaktoren für die Unternehmensführung in schwierigsten Belastungssituationen in der Praxis herausgeschält. In sieben Kapiteln finden Sie Antworten und konkrete Trainingsimpulse u.a. auf folgende Fragen zu diesen sieben Kompetenzen:

1. **Logik der Gefühle:** Wie geht die Führungskraft selbst mit ihren Emotionen um? Wie kann die Unternehmensleitung die Führungsmannschaft und wie können Führungskräfte ihre Mitarbeiter auf die emotionale Komponente der kommenden Transformation optimal vorbereiten?
2. **Mentale Stärke:** Was können Führungskräfte hinsichtlich ihrer mentalen Stärke von Spitzensportlern lernen? Wie kann eine positive Wahrnehmungssteuerung notwendige Kräfte im Unternehmen freisetzen? Und wie kann es gelingen, durch mentale Stärke eine Organisation voller Zuversicht und Optimismus aufzubauen?
3. **Zielorientierung:** Wie zielbewusst sind Sie als Führungspersönlichkeit? Wie kann die Unternehmensleitung die Führungsmannschaft und wie können Führungskräfte ihre Mitarbeiter für neue Ziele begeistern, sodass diese nicht schon im Vorfeld mental zu Grabe getragen werden?
4. **Begeisterung:** Wie stark ist für Sie als Führungspersönlichkeit Ihre eigene Begeisterung für Ziele und Projekte? Wie können Führungskräfte ihre Mitarbeiter für die neuen Herausforderungen begeistern? Durch welche Werte bindet und begeistert ein Unternehmen seine Leistungsträger?
5. **Durchsetzungskraft:** Welche Persönlichkeitsmerkmale zeichnen umsetzungsstarke Führungskräfte aus? Wie kann man seine Stärken stärkengerecht einsetzen und vermeintliche Schwächen ausgleichen? Welche Bedeutung hat dies für eine konsequente Personalauswahl?
6. **Rollengeschick:** Wie koordinieren Sie als Führungspersönlichkeit Rolle, Funktion und innere Haltungen? Wie gehen Sie mit Rollenwechseln im hierarchischen Gefüge um? Und wie geht eine Unternehmensleitung mit ablehnenden Rollen in Transformationsprozessen um?
7. **Souveränität:** Wie können Sie als Führungskraft Ihre eigene emotionale Belastbarkeit stärken und wie kann Ihnen dies in der Mitarbeiterführung so gelingen, dass alle relevanten Akteure auch unter Druck jederzeit gelassen und souverän bleiben? Und wie kann es gelingen, auch bei Restrukturierungsmaßnahmen eine Vertrauenskultur in der Organisation aufrechtzuerhalten?

Was ist mit **kognitiven Kompetenzen** gemeint? Den Druck wird keiner ändern, aber man kann *lernen*, damit umzugehen. Erfolgreiche Führungs-

kräfte sind in der Lage, gerade unter Druck das Beste aus sich selbst und ihren Mitarbeitern herauszuholen. Sie behalten die Kontrolle über sich und haben durch ihre Zuversicht eine beruhigende Wirkung auf ihre Mitarbeiter. Deshalb ist es wichtig, dass jede Führungskraft in einem Unternehmen gelernt hat, mit dem Druck umzugehen.

Die für mich persönlich größte Überraschung war die Erfahrung, dass es bei allen Transformations- und Veränderungsprozessen zwar immer auch um Emotionen, Widerstände, Sorge um die Zukunft und damit um Gefühle geht, diese Themen aber zugleich einer gewissen Logik unterliegen. Für Sie als Führungspersönlichkeit bedeuten »*Kognitive Kompetenzen*« daher, sich das führungsnotwendige Wissen um diese Logiken und die Gesetzmäßigkeiten unserer Gefühle und Ihr professionelles Umgehen damit anzueignen.

Dabei reicht es nicht aus, in einem oder mehreren Feldern der sieben Kompetenzen gut zu sein. Alle sieben Felder müssen beherrscht werden, wenn eine Führungsmannschaft den Wettbewerb gewinnen will. Es ist wie bei einer Kette: Jede Kette bricht am schwächsten Glied!

Diese sieben genannten kognitiven Kompetenzen betrachte ich jeweils durch die Brille der systemischen Einheit Organisation bzw. Unternehmen mit ihren systemischen Beziehungen zwischen Führungskraft, Mitarbeitern und Organisationsentwicklung. Dies wiederum bildet sich an den gerade genannten drei Ebenen organisationalen Geschehens ab:

1. Die Erkenntnis beginnt mit Ihrer Führung von sich selbst (Selbstführung) unter Druck bzw. Ihrem persönlichen Umgang mit Druck.
2. Sie setzt sich fort im Umgang mit Druck in der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitern (Mitarbeiterführung).
3. Und sie mündet in die zukunftsfähige Unternehmensführung auf Leitungsebene (Organisationsentwicklung).

Auf der Ebene der **Selbstführung** einer Führungskraft wird der Stellenwert der inneren Haltung zu Rolle und Funktion als Führungskraft sowie zu individuellen Sichtweisen auf sich selbst und das Umfeld deutlich. Selbstreflexion bedeutet, dass jede einzelne Führungskraft sich der Frage stellen muss, was die neuen Herausforderungen und der damit verbun-

dene Druck für sie individuell bedeuten und wie sie ganz persönlich mit der jeweiligen Situation und den Veränderungen umgehen will und wird. Andere führen kann nur, wer sich auch selbst führen kann. Täglich müssen Führungskräfte ihren Mitarbeitern beschlossene Veränderungsmaßnahmen verkaufen. Wie erfolgreich ihnen dies gelingt, hängt sehr stark von ihrer persönlichen Einstellung zu den entsprechenden Themen ab.

Auf der Ebene der **Mitarbeiterführung** geht es um die Transformation der sieben kognitiven Kompetenzen auf die Führungs- und Beziehungsarbeit gegenüber und mit Ihren Mitarbeitern. *Führen unter Druck* bedeutet eine kraftvolle Mitarbeiterführung dergestalt, dass Sie mit den Marktkräften und dem sich daraus ergebenden Druck auf Ihr Unternehmen gelassen umgehen und Ihre Mitarbeiter für beschlossene Maßnahmen begeistern.

Auf der Ebene der **zukunftsichernden Organisationsentwicklung** spiegeln sich die sieben kognitiven Kompetenzen in Strukturen und Prozessen. Sind diese den Herausforderungen des Marktes angepasst? Erst wenn Führungsmannschaft und Mitarbeiter in einem Unternehmen durch zukunftstaugliche Organisations- und Personalentwicklungsmaßnahmen befähigt und gestärkt werden, werden sie das definierte Bild von der neuen Zukunft kraftvoll und zügig umsetzen. Dies ist eine Aufgabe für Unternehmensleitungen, die Sie in Ihrem Interesse als Vorstand oder Geschäftsführung sehr frühzeitig angehen sollten!

Meine Leser, die ich in diesem Buch anspreche, Unternehmensleitungen und Führungsmannschaften, sind mir seit mehr als 25 Jahren bestens bekannt. Die empfohlenen Praxistipps, die Sie, verstreut über das Buch, immer wieder finden werden (insbesondere zu Führungsentwicklungsmaßnahmen), haben sich bereits allesamt in meiner erlebten Praxis bewährt. Ich freue mich, wenn meine Praxisbeispiele Sie als Leser motivieren, Ihren Führungsalltag noch erfolgreicher zu gestalten.

1 Die Logik unserer Gefühle: Herausforderungen folgen ihren eigenen Regeln

1.1 Logik der Gefühle bei der Führungs- persönlichkeit (Selbstführung)

Jeder erfolgreiche Change- oder Projektmanager weiß, dass Veränderungsprozesse einer gefühlsmäßigen Logik, ja fast einer gefühlsmäßigen Gesetzmäßigkeit, unterliegen. Wir glauben zwar immer, unsere Gefühle seien spontan und unberechenbar, dem ist aber bei genauerer Betrachtung nicht so. Von daher gilt es, die hinter unserer Gefühlswelt stehenden Logiken kennenzulernen. Dazu dient dieses Kapitel.

1.1.1 Gefühle sind stärker als die besten Argumente

Unser Handeln im Alltag, gerade auch im Berufsleben, folgt keineswegs so konsequent argumentativer Logik, wie Sie dies vielleicht meinen. Unsere Entscheidungen leiten sich vielmehr viel stärker aus Gefühlen und Intuition ab, aus dem sog. »Bauchgefühl«, als Ihnen dies bewusst sein mag. Jedes Projekt, jede Veränderung provoziert Gefühle, die je nach Ihrer Emotionalität sehr stark sein können.

Ein bekanntes Erklärungsmodell in Führungstrainings für die Macht und Stärke unserer Gefühle ist das sogenannte Eisbergmodell (s. Abb. 1.1), das besagt, dass lediglich 20% unserer Entscheidungen auf der Sachebene getroffen werden. 80% einer Entscheidung kommen aus dem Bauch und werden von unseren Emotionen und unserem unbewussten Wissen, gespeist aus Erfahrungen, bestimmt.

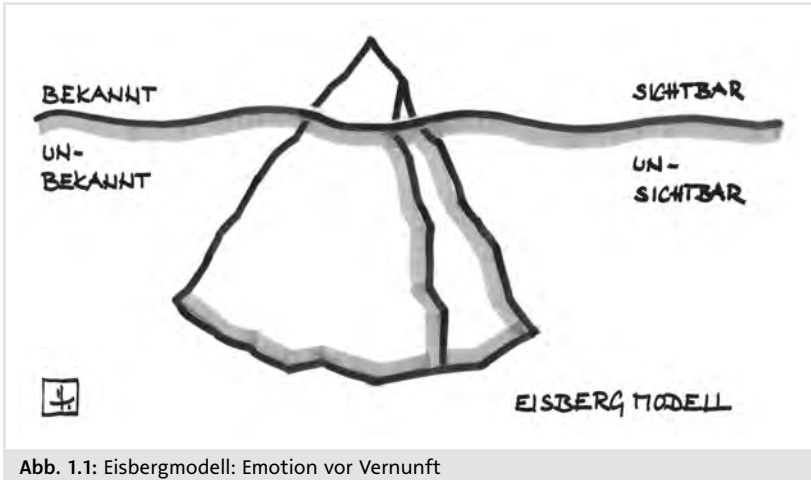


Abb. 1.1: Eisbergmodell: Emotion vor Vernunft

Unsere Ratio und unsere Emotion spiegeln sich in diesem Modell. Viele Führungskräfte glauben aber (immer noch), dass in relevanten Situationen die Argumente der Sachebene entscheidend für den Umsetzungserfolg seien (s. auch Abschn. 5.2.5). Hat eine Führungskraft das Gefühl, vom Mitarbeiter »nicht verstanden« worden zu sein, schiebt sie noch weitere Sachargumente und rationale Erklärungsversuche nach. In Wirklichkeit geht es jedoch um die Emotionen des anderen. Diese emotionale Kommunikation unterscheidet sich im Vokabular wesentlich von einer sachlichen Gesprächsführung: »Was stört Sie an dieser Vorgehensweise? Wieso ärgern Sie sich so über diese Entscheidung?« So kommt es, dass auf zwei verschiedenen Ebenen kommuniziert wird und man quasi »aneinander vorbeiredet«.



Unternehmen und Markt: Bauch gegen Kopf

Die Geschäftsleitung verkündet mit guten Argumenten und unter Darlegung der Zahlen, dass 10% der Kosten gesenkt werden müssen. Sachlich mag dies völlig berechtigt sein. Trotzdem reagieren Führungsmannschaft und Mitarbeiter zunächst einmal emotional: »Wie soll das denn gehen? Wie sollen wir das denn schaffen? Wenn es wirklich gehen würde, wieso haben wir das nicht schon vor Jahren gemacht? War alles, was wir bisher gemacht haben, denn schlecht? Wir geben doch schon unser Bestes! Die Fehler des Managements werden auf unserem Rücken ausgetragen! Ist mein Arbeitsplatz gefährdet?« Sachlich bleiben geht nicht!