

Um Ihnen zu zeigen, wie gut das in diesem Buch vorgestellte Führungsmodell sich in der Praxis anwenden lässt, möchte ich nun zu *Max & Max* zurückkehren und wie ein Trimmer denken. *Sehen Sie sich den Film jetzt bitte noch einmal an*, und zwar durch die problemlösende Brille der vier Rollen effektiver Führung.

Was kann Max realistischerweise tun? Sein Boss, Mr. Harold, ist ein Kontroll-Freak. Er hat die Mangel-Mentalität und Angst vor seinem eigenen Boss; er kennt nur eine Methode, um die Dinge zu ändern: das chefzentrierte Modell des Industriezeitalters, das mit Kontrolle, Regeln und der Motivierung durch Zuckerbrot und Peitsche arbeitet.

Der Geist von Max wurde gebrochen, er ist frustriert und demotiviert. Er könnte nun ko-dependent bleiben – das wäre die erste Möglichkeit. Die zweite wäre, zu kämpfen und sogar Widerstand zu organisieren oder zu fliehen (kündigen). Die dritte und weitaus beste aber wäre, innerhalb seines eigenen Einflussbereichs mit Weisheit initiativ zu werden.

Im Rahmen der dritten Alternativen könnte Max Mr. Harold gegenüber als Trimmer auftreten und auf *Ethos-Pathos-Logos* setzen (einen Vorschlag machen: vierte Ebene der Initiative). In dem Film benutzt Max bei seinem Vorschlag ja nur den *Logos* (die Vernunft), und das auch noch in einem besonders ungeeigneten Augenblick – nachdem Mr. Harold von seinem eigenen Boss heruntergemacht wurde. Max befindet sich weit außerhalb seines Einflussbereichs und wird daher seinerseits von Mr. Harold abgekanzelt, obwohl er der Firma gerade durch Kreativität und Pro-Aktivität einen Kunden »gerettet« hat. Das bricht den Geist von Max wirklich. Der reaktive Zyklus der Ko-Dependenz beschleunigt sich, und sein Einflussbereich wird kleiner.

Wie könnte Max denn *Ethos-Pathos-Logos* praktizieren? *Ethos* würde bedeuten, dass er seinen eigenen Job pro-aktiv, fröhlich und ganz hervorragend macht und anderen auf jede nur erdenkliche Weise hilft. Auch wenn er durch ungünstige Richtlinien für den Umgang mit den Kunden eingeschnürt wird, könnte er so positiv und kreativ wie möglich werden, um Aufträge hereinzuholen. Er dürfte anderen gegenüber nicht schlecht über Mr. Harold reden. Er müsste schlicht das Beste tun, was ihm unter den gegebenen Umständen möglich ist, und sich als Quelle der Hilfe für andere erweisen – *innerhalb* seines Einflussbereichs und *außerhalb* seines Jobs. Statt Mr. Harold zu kritisieren, würde er ihn ergänzen.

Nach einiger Zeit könnte er Mr. Harold um ein weiteres Gespräch bitten. Dieses Mal sollte er *wirklich* zuhören und sich von dem beeinflussen lassen, was er dann verstehen würde. Vielleicht ist Mr. Harold ja ein gebranntes Kind, weil ein kreativer, unerfahrener, forschender Draufgänger den Kunden großartige Versprechungen machte, sie jedoch nicht einhielt, sodass einer der Kunden die Firma verklagte – ein Chaos, für das Mr. Harold den Kopf hinhalten musste. Um zu verhindern, dass noch mehr forschende Draufgänger Dummheiten machen, hat er nun neue, starre Regeln etabliert, setzt auf Mikromanagement und demotiviert die ganze Kultur.

Sobald Mr. Harold sich verstanden fühlt, wird sich ein großer Teil der defensiven, negativen Energie auflösen. Gegen jemanden, der wirklich um Verstehen bemüht ist, kann man nicht kämpfen. Das ist die Frucht des *Pathos*, der emotionalen Ausrichtung. Max sollte zunächst Mr. Harolds Einwände und Befürchtungen zutreffend wiedergeben und dann den *Logos* benutzen; er könnte zum Beispiel vorschlagen, versuchsweise drei Monate lang ein Pilotprogramm mit nur einer Person (ihm selbst) durchzuführen, mit der Chance, neue kreative Dinge zu machen, um neue Kunden zu gewinnen und von den alten mehr oder größere Aufträge zu bekommen. Da Mr. Harold sich dann verstanden fühlen würde und wegen der kooperativen Einstellung und des Eifers (*Ethos*) und der Empathie (*Pathos*) von Max immer mehr Zutrauen zu diesem hätte, wäre er wahrscheinlich bereit, der Pilot-Idee (*Logos*) zuzustimmen, da er dadurch kaum etwas riskieren würde, aber viel gewinnen könnte.

Nehmen wir an, dass Max sein Umsatzvolumen in den drei Monaten um 25 Prozent steigern kann. Er geht wieder zu Mr. Harold und schlägt vor, das Pilotprogramm fortzusetzen und drei weitere Vertreter einzubeziehen, zu denen er großes Zutrauen hat. Mr. Harold ist einverstanden. Auch die drei anderen Vertreter steigern ihr Umsatzvolumen um 25 Prozent. Nun gehen die vier gemeinsam zu Mr. Harold und schlagen für alle Vertreter ein Trainingsprogramm vor – mit strengen Kriterien für die Zulassung, um unkluge Draufgänger auszuschließen. Mr. Harold, der von den wundervollen neuen Zahlen begeistert ist, stimmt zu. Sein Boss gratuliert ihm und sagt: »Die Party damals hat wirklich etwas gebracht, nicht wahr?« Und Mr. Harold antwortet mutig: »Ich werde Ihnen sagen, was wirklich etwas gebracht hat ...«

Durch diesen auf *Ethos-Pathos-Logos* beruhenden Prozess (einen Vorschlag machen: vierte Ebene der Initiative) wurde Max also zum Führer seines Chefs und zu einer Quelle großen Einflusses in der gesamten Firma.

Natürlich habe ich dieses Szenario erfunden – Mr. Harolds Problem könnte auch ganz anders ausgesehen haben. Max hätte seine Reaktion aber darauf abgestimmt; er hätte seine Produktion und seinen Einfluss dann auf andere Weise gesteigert.

Der entscheidende Punkt ist: Durch eine Vision, Disziplin und Leidenschaft und von seinem Gewissen geleitet fand Max seine Stimme im Beruf.

Ich habe auch gelernt, dass die meisten »schlechten Chefs« zu ko-dependenten Kulturen gehören und Verhaltensweisen vorleben, die ihnen selbst vorgelebt werden. Ein Mensch, der die kreative Kraft in seinem eigenen Leben ist, kann diesen Zyklus unterbrechen.

Was könnte umgekehrt ein verständiger Mr. Harold mit Max und seinem gebrochenen Geist machen? Die erste Alternative wäre, auf dem bisherigen Kurs zu bleiben: Max einfach weiter unter Druck zu setzen, ihm zu schmeicheln, ihm zu drohen, Partys zu geben, Max dabei zu »ertappen«, dass er etwas richtig macht, und ihn dafür zu loben – kurz gesagt, weiter auf das Modell des Industriezeitalters, Zuckerbrot und Peitsche, zu setzen.

Die zweite Möglichkeit wäre, aufzugeben: zu kapitulieren und Max tun zu lassen, was er will. Das könnte jedoch unerwünschte Konsequenzen mit sich bringen. Mr. Harold könnte

entlassen oder zumindest von seinem Chef dafür gerügt werden, dass er nicht eingegriffen hat und dass seine Führung so schwach und permissiv ist. Außerdem könnten sich dann andere forsche Draufgänger dazu ermutigt fühlen, noch mehr einseitige, unrealistische Versprechungen zu machen, um ihre Zahlen zu erreichen.

Die dritte Alternative aber wäre, seinen Hauptfehler – Max dafür bestraft zu haben, dass er auf kreative Weise einen Kunden für die Firma rettete – unumwunden einzugestehen und sich aufrichtig dafür zu entschuldigen. Vielleicht würde Max, immer noch ko-dependent, diesem »weichen« Vorgehen nicht trauen und demotiviert bleiben. Dann müsste Mr. Harold ihm authentisch erzählen, wie es ihm selbst ergangen ist. Er müsste ehrlich und mit den entsprechenden Details etwas sagen wie: »Es ist so, Max: Ich habe meine eigene Frustration an Ihnen ausgelassen. Sie haben bei diesem Kunden Großartiges geleistet. Ich stand aber unter starkem Druck, >mehr für weniger< zu produzieren, und hatte große Angst, dass andere Draufgänger auch unkluge Dinge tun und mich in noch mehr Schwierigkeiten bringen würden. Mir fiel einfach nichts anderes ein, als auf starre Regeln zu setzen. Bei Ihnen aber war das falsch! Damals wusste ich das noch nicht. Inzwischen habe ich Zeit zum Nachdenken gehabt, und jetzt würde ich Ihren Vorschlag wirklich gern ausprobieren. Ich hoffe bloß, dass wir etwas tun können, was nicht wieder eine Büchse der Pandora öffnet. Können Sie mir helfen, besser zu verstehen, wie Sie es sehen?«

Dass Mr. Harold so aufrichtig und authentisch ist, könnte Max dazu ermutigen, selbst authentischer zu werden. Wirkliche Kommunikation – horizontal statt vertikal – zwischen zwei Menschen, die sich mit demselben Problem herumschlagen, könnte zu der synergetischen dritten Alternative führen, die ich im Zusammenhang mit der Frage, welche realistischen Möglichkeiten Max hat, beschrieben habe.

In beiden Fällen wären die drei Faktoren sequenzieller Prozess, Vorgehen von innen nach außen und Gründung auf die ganze Person gegeben. Der Prozess würde sich insgesamt so vollziehen: vom *Persönlichen* zu einer authentischen, vertrauensvollen Beziehung und schließlich zur Formalisierung einer Vereinbarung, die *die Firma* betrifft (Pilotprogramm, das ausgedehnt wird, wenn das Vertrauen und die Vertrauenswürdigkeit wachsen).

Das wäre eine echte dritte Alternative: eine Lösung, die sich am Anfang niemand hätte vorstellen können. Sie wäre durch kreative Kommunikation entstanden und würde in der Beziehung bindend wirken. Sie würde außerdem ein »Immunsystem« erzeugen, das in Zukunft mit anderen schwierigen, sogar unlösbar scheinenden Problemen fertig werden könnte.

Ja, mir ist bewusst, dass ich diese Szenarien erfunden habe und dass die Dinge sich auch ganz anders entwickeln könnten. Ich versuche aber nicht, *Praktiken* (was zu tun ist) zu lehren, sondern *Prinzipien* – universell anwendbare Grundsätze, aus denen sich die verschiedensten möglichen Praktiken ableiten lassen. *Max & Max* dient mir nur zur Veranschaulichung möglicher prinzipienbasierter Praktiken, die funktionieren könnten.

Wir wollen das Ganze nun noch einmal vom Standpunkt meines Theoriegebäudes aus betrachten und dabei mit Max anfangen. Bei dem Prozess, durch den er zum Führer von

Mr. Harold wurde, füllte er vier Rollen aus, die in jedem funktionierenden Szenarium angefallen wären. Die erste war das *Vorbild-Sein*: Max lebte pro-aktive Initiative und das Erreichen von *Ethos* vor, außerdem Einfühlsamkeit (beim Erreichen von *Pathos*) und Mut (beim Erreichen von *Logos*). Als die beiden Männer wirklich interagierten, kam es zu einer synergetischen Kommunikation, bei der eine dritte Alternative entstand. Sie war viel besser als Mr. Harolds früheres, auf Anordnungen und Kontrolle gestütztes Gewinn/Verlust-Vorgehen und unendlich viel besser als Max' Lösung, einfach gar nichts zu tun, indem er erstarrte und nach oben buckelte.

Das Vorleben von Einzelnen wie von Teams wird in den *7 Wegen zur Effektivität* genauer beschrieben.

Die zweite Rolle, *Visionär*, repräsentierte das Gewinn/Gewinn-Pilotprogramm. Nun zogen Max und Mr. Harold am selben Strang – sie wollten der Firma durch einen kreativen Dienst am Kunden im Rahmen ehrlicher Werte und guter Urteilskraft mehr Umsatz sichern. Durch das Vorleben von Vertrauenswürdigkeit und die authentische Kommunikation entstand das für die gemeinsame Kursbestimmung nötige Vertrauen. So überschchnitt sich die Stimme von Max bei dem Pilotprogramm mit der Stimme der Firma.

Die dritte Rolle, *Koordinator*, kam ins Spiel, als Mr. Harold der Vereinbarung über das Pilotprogramm offiziell zustimmte – erst bei Max, dann bei drei weiteren Vertretern und schließlich beim gesamten Außendienst. Koordination und Ausrichtung bedeuten ja, jene Strukturen, Systeme und Prozesse zu etablieren, die nötig sind, damit die bei der gemeinsamen Kursbestimmung vereinbarten Zwecke innerhalb des festgelegten Rahmens erreicht werden können. So werden die sich überschneidenden Stimmen genährt.

Diese drei Rollen – Vorbild, Visionär und Koordinator – führten dazu, dass *Befähigung* stattfinden konnte. Zunächst Max und später auch andere konnten ihre eigene geschulte Urteilskraft und Kreativität einsetzen und alles tun, was nötig war, um im Rahmen der vereinbarten Richtlinien Kunden zu gewinnen und zu halten. Die Urteilskraft wurde jetzt nicht mehr durch Regeln ersetzt. Man kann die Leute einfach nicht für die Ergebnisse verantwortlich machen, wenn man ihre Methoden überwacht und ständig auf die Befolgung von Regeln drängt. Die Rolle als *Coach* ermöglichte eine *Autonomie unter Anleitung*, sodass alle inneren Stimmen respektiert und zum Ausdruck gebracht wurden.

Mr. Harold füllte bei seiner aufgeklärten, dem Zeitalter der Wissensarbeit angemessenen Reaktion ebenfalls die vier Rollen effektiver Führung aus; er benutzte die dritte Alternative, statt den Kontrollkurs zu stabilisieren oder permissiv nachzugeben.

Am Anfang stand das *Vorbild-Sein*: Mr. Harold gab seinen Fehler ehrlich zu und begann eine synergetische Kommunikation. Als das Vertrauen wuchs und »realer« wurde, schuf er als *Visionär* die gemeinsame Lösung (eingeschränktes Pilotprogramm). Mr. Harolds formale Autorität verband sich mit der moralischen Autorität, die er sich nun erworben hatte; er formalisierte oder institutionalisierte das Pilotprogramm mit einer Person. Als *Koordinator* machte er es in der Kultur legitim, sodass Max Autonomie bekam und seine Kreativität und Flexibilität einsetzen konnte, um neue Geschäfte zu erzeugen. Kurz gesagt: er nahm seine Rolle als *Coach* wahr.

Als die Dinge sich erfolgreich entwickelten (*Vorleben* eines Teams, das sich untereinander ergänzte), wurden andere in den neuen Weg einbezogen (*gemeinsame Kursbestimmung*) und durch die *Ausrichtung* der Strukturen, Systeme und Prozesse gefördert, sodass schließlich alle *befähigt* wurden, die die Kriterien dafür erfüllten.

