



Auszug aus dem 2017 erscheinenden Buch „Das Nahkampf-Trainingsbuch für Führungskräfte“

## Von durchgeplanten Projekten zu Mikroprozessen

### Projekte überfordern uns

„Das ... Streben nach Vorausschau mittels Planung ... kann gefährliche Folgen haben. Es unterstellt ein Maß an Verstehen, das man unmöglich erreichen kann, wenn man es mit unsicheren und dynamischen Verhältnissen zu tun hat. Es vermittelt den Beteiligten die Illusion, sie hätten die Lage im Griff, und macht sie blind für die sehr reale Möglichkeit einer Fehleinschätzung.“

Treffender als Karl Weick und Kathleen Sutcliffe in ihrem Buch „Das Unerwartete managen“ hätte ich es nicht formulieren können.

Als Mensch verlieren wir bei großen Plänen den Überblick. Wir planen Projekte, ohne ein Gefühl dafür zu haben, was hinter der Zielgeraden passieren wird. Apropos Zielgerade: Werden wir diese überhaupt erreichen?

Ein kurzer Abriss unserer Überforderung mit großen und langen Projekten soll verdeutlichen, warum es Sinn macht, Erkenntnisse der Neurobiologie für das Thema Führung hinzuzuziehen:

- **Präsentismus:** Im Anblick präsenter Argumente verlieren Menschen den Blick für die Folgen in der Zukunft. So wie es der Anblick von Süßigkeiten, Fritten und einem fetten Schnitzel Themen wie Gesundheits- oder Altersvorsorge enorm schwierig macht, sich durchzusetzen, ist auch der Horizont von Projekten meist zu weit ...
- **Emotionalität:** Dank Daniel Kahneman wissen wir, dass ... der rational denkende Mensch ... eine descartsche Wunschvorstellung war. Emotionen ... spielen im Denken und Entscheiden eine große Rolle ... Bevor Menschen denken, fühlen sie. Deshalb wirken emotionale „Argumente“ oft kraftvoller als logische ...
- **Komplexität führt zu Unsicherheit:** Unsicherheit führt zu Stress. Stress führt zu Schwarz-weiß-Denken, Freund-Feind-Schemata, Tunnelblick: „Nur so kann es gehen! Nur ich habe recht!“ und Kurzschluss-Entscheidungen auf der Basis unserer inneren Notfallprogramme Flucht, Totstellen, Angriff oder Verteidigung. Im Zweifelsfall heißt es damit: Projekt durchziehen! Egal, was passiert. Unter Stress wird jeder Widerstand von außen, das heißt vom „Feind“ zu einer Bestätigung, selber auf der richtigen Seite und der richtigen Spur zu sein.



## Zurück zu überschaubaren Prozessen

Ein guter Torwart studiert die Schusswahrscheinlichkeiten der Schützen. Schießt ein Schütze häufiger rechts, ist es sinnvoll, vom Schützen aus, nach rechts zu springen. Ein guter Schütze jedoch weiß, dass der Torwart so denkt und schießt in die andere Ecke. Sollte ich als Torwart doch lieber nach links springen? Was aber passiert, wenn der Schütze weiß, dass ich weiß, dass er weiß ... Dieses Spielchen ließe sich endlos weitertreiben, womit ich verdeutlichen will, dass eine lange Planung in Abhängigkeiten nicht zwangsläufig zu hinreichenden Erkenntnissen führt, jedenfalls nicht zu Wahrheiten, höchstens zu Wahrscheinlichkeiten.

Der Torwart verfügt über zwei weitere Alternativen. Er kann stehen bleiben, die Muskelzuckungen des Schützen studieren und entsprechend reagieren. Oder er provoziert durch eigene Muskelzuckungsakzente sein Gegenüber und reagiert anschließend auf dessen Reaktion. Damit bleibt er präsent und flexibel, ohne lange nachzudenken. Er agiert und reagiert prozessorientiert. Eine prozessbasierte Führung dient der Anpassung an die Herausforderungen, mit denen wir es in der heutigen Zeit zu tun haben:

- Der Umgang mit den Ansprüchen einer neuen Generation gut ausgebildeter junger Mitarbeiter, die um ihre Fähigkeiten wissen und diese von Anfang an einbringen wollen, anstatt zu warten, bis sie in ein paar Jahren an der Reihe sind.
- Die Anpassungen an eine Welt, in der es mehr darum geht, flexibel auf Marktveränderungen zu reagieren, anstatt an Jahresplänen festzuhalten.

Heruntergebrochen auf das Instrument Mitarbeitergespräch lässt sich fragen: Ist es sinnvoll, ein Gespräch zu führen, bei dem die Ziele bereits feststehen? Es ginge nur um die Umsetzung der Ziele. Die Führungskraft wüsste genau, was jeder Mitarbeiter braucht, wie er zu motivieren ist und würde Anweisungen ausgeben. Wird ein solches Gespräch sowohl den sich stetig wandelnden Märkten, als auch den Mitarbeitern gerecht?

Die meisten herkömmlichen Jahresgespräche sind in meinen Augen keine Mitarbeitergespräche, sondern Anweisungen. Der Druck sagt: Für lange Dialoge haben wir keine Zeit. Wie motivierend mag das für den Mitarbeiter sein? Und wie anstrengend für die Führungskraft? Ist es möglich, für jeden Mitarbeiter zu wissen, was ihn zu Höchstleistungen antreibt? Ketzerisch gefragt: Ist es nötig, das zu wissen? ...



## Fraktale Logik

Kennen Sie Fraktale? Ein Fraktal ist ein von dem Mathematiker Benoît Mandelbrot, daher kommen die berühmten Mandelbrot-Bilder, geprägter Begriff, der selbstähnliche Bilder oder Muster bezeichnet, die aus mehreren verkleinerten Kopien ihrer selbst bestehen.<sup>1</sup> Die kleinsten Teile dieser Muster sehen so aus und funktionieren wie das Ganze. Dieses Prinzip finden wir in Brokkoli-Röschen ebenso wie in der Symmetrie von Schneckenhäusern oder in Embryozellen. Durch die Untersuchung des kleinsten Bausteins eines Schneekristalls lassen sich Rückschlüsse darauf ziehen, wie der Schneekristall im Gesamten aussehen wird.

Übertragen wir die Fraktallogik auf Mitarbeiter, stoßen wir ... auf Mikrohandlungen. ... Beeinflussen Sie diese Handlungen im Kleinen, geben Sie damit der gesamten Weiterentwicklung des Mitarbeiters neue Richtungsimpulse. Steigen Sie gemeinsam in den Ring und tauschen Meinungen und Erwartungen fair und ehrlich nach Nahkampfgesetzen aus, werden Sie auch in Momenten größter Krisen keine ernsthaften Probleme miteinander haben.

## Holen Sie Ihre Mitarbeiter ab

Prozessorientierte Gespräche holen den Mitarbeiter da ab, wo er steht. Sie beziehen seine positiven und negativen Erfahrungen mit ... ein. Sie horchen auf seine Intuition und seine Bewertungen einer Situation. Sie zeigen einen gemeinsamen Weg in die Zukunft. Damit sind prozesshafte Gespräche zieloffen wie ein spannungsgeladener Kontext. ...

Prozessorientiert zu denken erfordert Mut und Vertrauen. Das Vertrauen darauf, dass auf der Basis einer guten Vorbereitung am Ende etwas Sinnvolles entsteht, sei es bei einer Tagung, einem Seminar, einem Projekt oder in einem Mitarbeitergespräch.

---

<sup>1</sup> Vgl. <https://de.wikipedia.org/wiki/Fraktal>