

# Newsletter

Januar 2010

**Tschötschel**  
Coaching

## Wie finde ich Lösungen für ein Problem?

Manchmal bringt Nachdenken uns einfach nicht weiter. Eine Idee muss ebenso reifen, wie ein Baby von der Zeugung bis zur Geburt heranreift. Kreativitätsforscher sprechen von „Gestation“, das heißt eine bewusste Pause von einem Problem machen.

Was passiert in dieser Pause? Nachdem uns das bewusste Denken nicht weitergebracht hat, kann jetzt unser Unbewusstes arbeiten, denn dort liegt die Lösung. Man hat ausgerechnet, dass das Bewusstsein einer „Strecke“ von fünf Millimetern entspricht und das Unbewusst einer „Strecke“ von elf Kilometern. Den „ersten halben Kilometer“ Unbewusstes erwischen wir noch relativ gut. Aber wir brauchen eine Technik, damit unsere Intuition bis zur Oberfläche vordringen kann. Das geht nur, wenn wir völlig entspannt sind.

Wissen Sie, wie der Mathematiker und Physiker Archimedes (280 - 212 v. Chr) das Prinzip der „schwimmenden Körper“ fand? In der Badewanne! („Jeder ins Wasser getauchte Körper erhält von diesem einen Auftrieb, der dem Gewicht der verdrängten Wassermenge entspricht.“)

Als er ins Wasser stieg, lief die Badewanne über. Plötzlich wurde ihm klar, dass sein Körper das Wasser verdrängt hatte - dass demzufolge jeder Körper Wasser verdrängt abhängig von seinem spezifischen Gewicht. Er soll nackt aus der Wanne gesprungen und auf die Straße gelaufen sein, das berühmte „Heureka!“ („Ich hab's gefunden!“) rufend. Das Unbewusste beschäftigt sich also auch während einer Pause mit Ihrem Problem. Jeder kann lernen, diesen Effekt zu produzieren, wenn er sich darin übt. Dazu hat der berühmte Künstler Salvadore Dali eine phänomenale Technik erfunden:

Legen Sie sich auf Ihr Bett. Neben sich stellen Sie eine große Messingschale. In die Hand nehmen Sie einen Löffel. Den halten Sie an der Bettkante oberhalb der Messingschale fest. Legen Sie vorher Diktiergerät oder Block und Bleistift bereit. Sie können gern eine ruhige Musik hören.

Und jetzt schließen Sie die Augen. Driften Sie einfach. Versuchen Sie, in den Zustand zu gelangen, den Sie kurz vor dem Einschlafen erreichen. Denken Sie an irgend etwas Schönes, an Ihre Urlaubsreise etwa, dann nimmt Ihr Geist Abstand von dem Problem, das Sie lösen wollen.

Wenn der Punkt kommt, an dem Sie fast einschlafen, lässt die Muskelspannung nach - und der Löffel fällt mit großem Geschepper in die Messingschale. Sie sind hellwach.

Jetzt Diktiergerät oder Bleistift und Papier nehmen und sofort zehn Minuten nonstop diktieren oder notieren, was Ihnen einfällt, auch wenn Ihnen nichts einzufallen scheint. So haben die Gedanken eine Chance, zur Oberfläche aufzutauchen. Sie werden staunen, was dabei alles herauskommt.

# Newsletter

Januar 2010

**Tschötschel**  
Coaching

Wenn Sie jetzt allerdings im Büro sitzen und ein Problem lösen sollen und sich nicht hinlegen können, sollten Sie folgende Technik einsetzen:

Schreiben Sie einen Dialog (wie im Theater). Oder sprechen Sie ihn auf Band. Sprechen Sie mit Ihrem Unbewussten. Angenommen, Sie wollen ein Problem für einen Kunden lösen. Dann stellen Sie sich die Situation bildhaft vor. „Sagen“ Sie zum Beispiel: „Lieber Kunde, wir haben uns die Kampagne so und so vorgestellt.“ Dann lassen Sie Ihren Kunden etwas „sagen“. Dann „sagen“ Sie wieder etwas. Dabei kommen die Knackpunkte am besten heraus.

Wenn es nicht um eine Person, sondern um eine Sache geht, an der Sie herumknobeln: „Reden Sie mit Ihrem Kugelschreiber oder Ihrem Computer. Das Papier „sagt“ beispielsweise: „Was wirst du heute auf mich schreiben?“ (Das ist übrigens eine Kreativitätsübung für Schriftsteller.)

Jetzt „sagen“ Sie: „Ich habe da ein Problem, das ich lösen will...“ Wichtig ist, dass Sie die normalen Denkbahnen verlassen, so finden Sie ganz leicht eine neue Sichtweise.

Sie blicken quasi hinter die „Wand“, welche Sie zuvor blockiert hat. Allerdings funktioniert diese Methode nur unter einer Voraussetzung: Man muss es tun!

Mit besten Grüßen



Peter Tschötschel

## Inhaltsverzeichnis

- Erfolgsfaktor „Level-5-Führungs-Kompetenz“
- Internet-Netzwerke - Sinn und Unsinn



## Erfolgsfaktor „Level-5-Führungs-Kompetenz“

In der Analyse von Erfolgskriterien herausragender Unternehmen entdeckte das Forschungs-Team um den ehemaligen Stanford Professor Jim Collins einige überraschende Basis-Variablen. Eine davon ist eine spezifische Führungs-Kompetenz; in der Studie als „Level-5-Leadership“ bezeichnet. Mit Verblüffung vermerkt der Autor in seinem Management Bestseller „Good to Great“ (New York, 2001): „Wir suchten nicht nach Level-5-Führung oder nach etwas dergleichen in unserer Forschungsarbeit; die Daten jedoch waren schlicht überwältigend und absolut überzeugend. Das Folgende ist also ein empirisches Ergebnis, keine ideologische Behauptung.“ (S. 40; Übers. d. Verf.).

Leider wird die deutsche Übersetzung der Studie dem revolutionären Charakter der Ergebnisse nicht ganz gerecht. Außerdem ist die Wortwahl nicht immer glücklich: z. B. wird von „Härte“ statt von „Entschlossenheit“ gesprochen, von „Demut“ statt von „Bescheidenheit“. Wir werden uns daher im Folgenden auf den Originaltext beziehen.

Was löste die Verblüffung der Forscher aus? Alle Unternehmen mit dauerhaft herausragendem Erfolg wurden während ihres Aufstiegs von ganz spezifischen Führungspersönlichkeiten geleitet und zu unglaublichen Erfolgen geführt – von Persönlichkeiten, die der gängigen Vorstellung von Sanierern diametral widersprechen. Es sind dies keine herausragenden, schillernden, treibenden, üblicherweise als „stark“ attributierte (vom Autor als „biggest dog“ benannten) Charaktere. „Level-5-Führungskräfte“ sind das exakte Gegenteil: unauffällige, fokussierte, entschlossene, hart arbeitende Menschen. Mit den Worten des Autors: „Level-5-Führungskräfte zu verstehen, ist ein Studium von Dualitäten“ (S. 22, Übers. d. Verf.). Und sinngemäß weiter: Sie verkörpern eine paradoxe Mischung aus Entschlossenheit und persönlicher Bescheidenheit; aus Unauffälligkeit gepaart mit Angstfreiheit. Sie haben höchste Ambitionen für das Unternehmen und nicht für sich selbst. Der Erfolg des Unternehmens ist das alleinige Ziel; kein Streben nach persönlichem Reichtum oder nach Berühmtheit. Level-5-Leader sind zurückhaltende, ruhige, bescheidene, anspruchslose, gütige, wohlmeinende Menschen. Sie übernehmen Verantwortung ohne zu zögern, wenn etwas schlecht läuft. Laufen die Dinge hingegen gut, verweisen sie auf den Verdienst von anderen.

Level-5-Leader sind hart arbeitend, dabei proaktiv, mit dem unstillbaren Bedürfnis, Ergebnisse zu erzielen und ohne Starallüren – mehr Ackergaul als Zirkus-Pferd. Sie möchten das Unternehmen in der nächsten Generation noch erfolgreicher sehen als zu ihrer eigenen Zeit, und sie haben keinerlei Problem damit, dass die meisten Menschen dann nicht mehr wissen werden, dass sie die eigentliche Wurzel des Erfolgs waren.

# Newsletter

Januar 2010

**Tschötschel**  
Coaching

---

„Ich bin der Überzeugung, dass potentielle Level-5-Führungskräfte überall zu finden sind, wenn uns nur klar ist, auf welche Gesinnung es ankommt“  
(Jim Collins, 2001, Übers. d. Verf.)

---

Interessant genug: Führungskräfte der Vergleichsunternehmen verhielten sich genau umgekehrt. Sie waren zwar teilweise auch erfolgreich, aber wenn dies, dann erstens bei weitem nicht so und zweitens nur für die Dauer ihrer Amtszeit; danach brach der Unternehmenserfolg zusammen. Der Autor resümiert daher: „Einer der schädigendsten Trends der letzten Jahre ist die Tendenz (besonders in Führungsgremien), beeindruckende Berühmtheiten einzustellen und Level-5-Führungskräfte abzulehnen.“ (S. 39, Übers. d. Verf.)

Wenn das alles so stimmt, und die sorgfältig recherchierte Studie spricht dafür, dann bedarf der Glaube, die übliche Definition von „charismatischer Führung“ bringe dauerhaften Erfolg, dringend einer Überprüfung!

## Zitate, Tipps, etc.

Finden Sie sich selbst, liebe Leserin, lieber Leser, zumindest teilweise, in dieser Charakterisierung als „Level-5-Leader“ wieder? Die Chance dafür besteht! Zwei Erfordernisse zum Erfolg müssen wir dabei erfüllen, unterstellt, dass diese Führungskompetenz zu verkörpern ein erstrebenswertes Ziel ist, was Ihnen Ihr Coach auf jeden Fall bestätigen wird:

Zum einen, gezielte persönliche Entwicklung. Jim Collins bietet auf der Website <http://www.jimcollins.com/> unter „Laboratory“ dafür ein Selbst-Diagnose Tool für 3 Felder an (Übers. d. Verf.)

- Was ist schwieriger für Sie – Bescheidenheit oder Entschlossenheit?
- Auf welchem Level stehen Sie?
- Kann ich ein Level-5-Leader werden?

Zum anderen fundierte Überzeugungskraft durch spannungsfreie Gesprächsführung und wirksame Selbst-Präsentation, da, wie der Autor richtigerweise vermerkt, Level-5-Leader bei Einstellungen in so manchen Unternehmen eher benachteiligt als bevorzugt werden. Dieser Aspekt mag auf den ersten Blick unvereinbar mit Bescheidenheit sein, ist es jedoch nicht. Sprechen Sie mit Ihrem Coach darüber.

## Internet-Netzwerke - Sinn und Unsinn

Unter „netzwerken“ (networking) versteht man üblicherweise den Aufbau und die Pflege eines Beziehungsgeflechts einer mehr oder weniger großen Gruppe von einander „verbundenen“ Personen, die sich gegenseitig kennen, sich informieren, sich in ihrer Karriere fördern oder sich andere Vorteile verschaffen. Geschieht dies unabhängig von den Leistungen der Mitglieder eines Netzwerks, liegt der Vergleich zur „Vetternwirtschaft“ nahe; jedoch: ein Netzwerk ist nicht automatisch eine „Seilschaft“, wie wir bereits in einer früheren Ausgabe dieses Newsletters hervorgehoben haben; es ist vielmehr ein wesentlicher Aspekt des persönlichen Beziehungsmanagements professioneller Zeitgenossen. Insofern ist es nichts Neues.

Seit ein paar Jahren nun scheint es in Führungs- und Selbständigenkreisen Standard zu sein (oder zu werden), zumindest in einem der großen Internet Netzwerke wie Xing (hauptsächlich in Deutschland verbreitet) oder LinkedIn (in erster Linie international) präsent zu sein. Bietet dies zusätzlichen Nutzen? Wir sehen dies mit Vorbehalt. Die Internet-Anbieter selbst formulieren als Nutzen den Zugang zu Stellenangeboten, zu Geschäftskontakten, zu Fachkollegen etc; neben Tools wie Gruppendiskussionen, Email-Funktionen, Suchfunktionen, Frage-Antwort-Sites, etc.

Trotzdem: sind wir nicht bereits ausreichend mit unseren wichtigen Partnern vernetzt? Haben wir nicht schon entsprechende Verteiler in unseren Email-Programmen? Es mag zwar interessant sein, ehemalige Klassenkameraden zu finden oder alte, fast vergessene Kontakte wieder aufzufrischen, aber bringt das professionellen Nutzen? Ein Kollege des Autors stellt ironisch fest: „Ich bekomme immer wieder Anfragen in Xing nach dem Motto: ‚Sie sind bekannt, ich bin es nicht, also lass uns vernetzen.‘“ Selbstständige Kollegen des Autors nennen als ihre grösste Enttäuschung: „Geschäftskontakte = 0“

Fazit: der Nutzen dieser Internet-Netzwerke in diesem Sinne ist recht begrenzt. Auf der anderen Seite ist es, wie mit so manchen anderen Dingen heutzutage, wohl so, dass ein Eintrag in die Netzwerke zum „guten Ton“ gehört und Abstinenz Stirnrunzeln auslösen kann.

Was bleibt? Sinnvoll sind sicherlich auf bestimmte Berufsgruppen, wie Personalwesen, Consulting, etc., zugeschnittene Plattformen, deren Frage-Antwort-Tool Erweiterungen und Impulse bringen kann. Sinnvoll ist es auch, das persönliche Profil als „erweiterte Visitenkarte“ zu nutzen, besonders für Selbständige: man weiß nie, welcher potentielle Kunde dieses Profil aufrufen mag. Insofern ist es ein persönliches Werbemittel, mit begrenzter Wirkung allerdings. Sinnvoll mag auch im Einzelfalle eine Suchfunktion sein, um innerhalb einer Berufsgruppe oder Branche erste Kontakte zu lokalisieren. Dies sind jedoch noch lange keine Geschäftskontakte. Alles andere ist nach unserer Meinung mehr oder weniger Spielerei – wie oben vermerkt jedoch, ist die eigene Präsenz in diesen Netzwerken vermutlich unumgänglich.

Den größten Nutzen von Internet-Netzwerken finden wir in erster Linie wohl im Privat-

# Newsletter

Januar 2010

**Tschötschel**  
Coaching

bereich zur Organisation von Klassentreffen, zur Diskussion aktueller Themen etc. – oder für Jugendliche in der Nutzung von z. B. MySpace. Sollten Sie, lieber Leser, liebe Leserin, hier ganz anderer Meinung sein und/oder ganz andere Erfahrungen gemacht haben, würde ich mich über Ihre Sicht der Dinge freuen.

## TIPP:

- Generell: erwarten Sie so wenig wie möglich von Internet Netzwerken.
- Optimieren Sie vielmehr Ihre Email-Verteiler und Telefonlisten und konzentrieren Sie Ihr Beziehungsmanagement auf persönliche Kontakte.
- Akzeptieren Sie nur Vernetzungen mit Personen, die Sie wirklich gut kennen.
- Als Selbständiger: Bringen Sie Ihr persönliches Profil auf den neuesten Stand mit einem aktuellen Portraitfoto und pflegen Sie dieses – es kann im Einzelfalle durchaus ein Werbemittel sein.
- Testen Sie das Netzwerk auf Aktivitäten mit Diskussionsfragen.