

# Das andere „Wie“ als unterschätzter Faktor

---

## Einleitung

Im unternehmerischen Kontext liegt der Fokus bei den meisten Überlegungen, Diskussionen, dann auch Entscheidungen und Handlungen entweder beim „Was“ – dem Inhalt, bei Zielen, Prozessen, Produkten und vielem mehr. Oder, es geht um das „Wie“, verstanden als die Vorgehensweise in der Umsetzung. Fragen wie: „wie soll das gehen, wie gehen wir es an, wie gehen wir vor?“ stehen dann im Vordergrund.

Beide Betrachtungsweisen gehören zum unternehmerischen Alltag und machen durchaus Sinn. In den letzten Jahren kam ein zunehmendes Interesse dazu, nämlich die Frage nach dem „Warum und wozu“. Nicht nur Simon Sinek mit seinem Bestseller „Start with Why“ (2009), sondern viele andere haben diese grundlegende Dimension in Erinnerung gerufen. Es geht um den Sinn und Zweck des

---

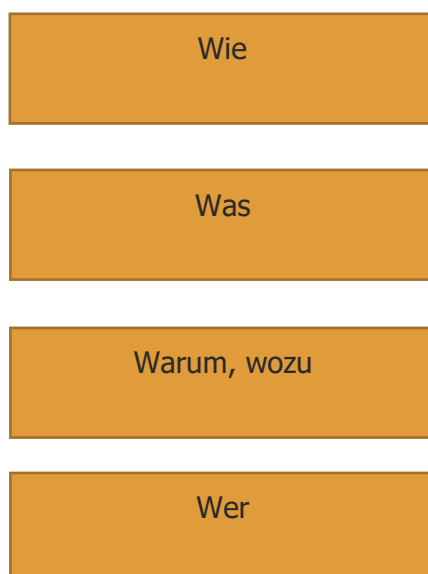
## Das andere Wie

unternehmerischen Tuns, der Entscheidungen und Handlungen, die auch alltäglich getroffen werden. Simon Sinek argumentierte damals auf eindrückliche Art und Weise, dass die erfolgreichsten Unternehmen durch Klarheit ihrer Werte, Überzeugungen und der Antwort darauf, weshalb sie existieren (Beitrag) die richtigen Kunden und Mitarbeitenden anziehen, welche dann dem Unternehmen zum Erfolg verhelfen.

Mittlerweile gibt es nicht nur unzählige Bücher zum Thema „Sinn oder Purpose“, sondern auch Beratungsfirmen wie McKinsey haben Konzepte dazu erarbeitet, wie etwa die fünf Quellen von Sinn. Es gibt viele Artikel zur „purpose driven organization“. Solche Unternehmen schaffen eine Umgebung für Mitarbeitende, welche deren Energie als Engagement sowie deren Talente und Potenziale optimal nutzt.

Schliesslich gibt es noch einen Aspekt, auf welchen mich vor ein paar Monaten ein sehr erfolgreicher Schweizer Unternehmer aufmerksam gemacht hat. Vor der Frage nach dem „Warum“ kommt die Frage nach dem „Wer“. Er argumentierte ähnlich wie vor vielen Jahren Jim Collins in „Good to Great“ (2001), dass man erst dann wirklich unternehmerisch nachhaltig erfolgreich sein kann, wenn man die „richtigen“ Leute auf dem Boot hat. Richtig heisst hier in erster Linie Menschen, welche die fundamentalsten (menschlichen) Werte teilen, welche von ihren Grundhaltungen zu sich selber, zu anderen Menschen sowie zum Leben und dem Sinn und Zweck des Unternehmertums, zusammen passen. Dann können oder sollen sie vom Hintergrund und den Fähigkeiten her durchaus auch unterschiedlich sein. Das Beispiel des erwähnten Unternehmers ist eine gute Bestätigung dazu. Der Mind Set spielt in seinem Unternehmen seit der Gründung und bei der Auswahl neuer Mitarbeitenden eine entscheidende Rolle.

Soweit könnte man die verschiedenen Aspekte wie folgt darstellen.



---

## Das andere Wie

Nun gibt es jedoch eine zusätzliche Komponente, welche ich im Folgenden genauer betrachten möchte.

In meinen unzähligen Begegnungen mit Unternehmern, Geschäftsführern und -mitgliedern, Führungskräften und anderen Menschen in Organisationen fällt mir immer wieder auf, wie unterschiedlich die Qualität der jeweiligen Diskussionen, Interaktionen, der gegenseitigen Kommunikation ist.

Dass die Art und Weise der Kommunikation wichtig ist, werden die meisten ohne Zögern unterschreiben und es auch als ein altes Thema betrachten. Was allerdings von vielen unterschätzt wird, ist der Zusammenhang zwischen der Qualität von Begegnungen und der Qualität der daraus folgenden Ergebnisse.

Eine Geschäftsleitung hat etwa eine wichtige strategische Diskussion, es wird debattiert, unterschiedliche Meinungen werden ausgetauscht, man ringt nach Gemeinsamkeit. Jedoch, wer bemerkt, dass sich die Mitglieder nicht wirklich genau zuhören und sich eher ihre jeweiligen Meinungen bestätigen lassen wollen. Wer erkennt, dass am Ende das Commitment sehr unterschiedlich ist, weil einige gar nicht gehört wurden. Danach sind die Anwesenden erstaunt, dass die definierte Strategie nicht in der ganzen Unternehmung verstanden wird und dass es bei der Umsetzung hapert.

Das "Wie" in der Kommunikation wird oft zu oberflächlich betrachtet. Einzelne spüren dann zwar, dass man sich etwas besser zuhören könnte, dass man sich noch besser verstehen sollte, dass man nicht vom Gleichen redet oder sich nicht deutlich genug äussert und vieles mehr. Da jedoch bereits die nächsten Themen anstehen und ohnehin die meisten im Stress oder unter Druck sind und einem Termin nach dem andern nachjagen, gibt es keine Reflexion zur Qualität der Begegnungen, zu derjenigen der gegenseitigen Verständigung. Die Themen ändern, die Art und Weise, das Muster, wie diese behandelt werden, bleibt.

In Anlehnung an Otto Scharmer's drei Ebenen von „Open Mind, Open Heart und Open Will“ können hinter der Art und Weise wie sich Menschen in Organisationen begegnen drei unterschiedliche Qualitäten und Haltungen sowie damit verbundene Verhaltensweisen unterschieden werden, welche in jedem Fall die Qualität der Ergebnisse beeinflussen.

1. Urteilen, bewerten oder Offen und neugierig sein
2. Auf sich bezogen sein oder Empathie und Verständnis zeigen
3. An der Oberfläche bleiben oder das tiefere persönliche und gemeinsame Warum (Sinn) betrachten

---

## Das andere Wie

**Zum Ersten Punkt:** Wie offen Menschen und besonders Führungspersonen sind, zeigt sich vor allem auch in deren Art des Zuhörens. Geht es nur darum die bereits gemachte eigene Meinung zu bestätigen oder mit Offenheit neue Impulse zu erhalten und neue Perspektiven einzubeziehen? Oft beobachte ich, dass aufgrund einer stark urteilenden, bewertenden Haltung gar nichts Neues entstehen kann. Es fehlt das bewusste Kultivieren der uns allen angeborenen Neugier.

Ohne diese ist beispielsweise keine Innovation möglich. Grosse Innovationsprogramme oder eingesetzte Innovations-Manager helfen nicht wirklich, wenn andererseits niemand auf die Qualität des gegenseitigen Zuhörens und Kommunizierens achtet. Nur bei möglichst ungefiltertem und wertfreiem Zuhören können neue Informationen erkannt und bemerkt werden. Ansonsten wundert es nicht, dass man sich bei wichtigen Themen im Kreis dreht und sich Bekanntes wiederholt.

Und ja, Achtsamkeit zu trainieren, könnte hier von grossem Nutzen sein. Dafür müsste dieses Thema allerdings aus seiner etwas „esoterischen“ Ecke geholt werden. Es braucht nicht immer eine Meditationsübung, um zu erfahren, welche ergebnisbezogene Wirkung echte Achtsamkeit haben kann.

**Zum zweiten Aspekt:** Um gute Entscheidungen zu treffen ist es oft nicht genug „nur“ kognitiv verstanden zu haben, was andere sagen. Die Qualität von echtem Perspektivenwechsel schliesst mit ein, dass jemand auch Verständnis entwickeln kann für eine andere Position oder Meinung. Das heisst nicht, dass man einverstanden sein muss, ganz und gar nicht. Es geht darum die Situation, die Sichtweise und emotionale Lage von jemand anders nachzuvollziehen und dafür ein Verständnis zu haben und dieses im besten Fall auch zu zeigen. Die Berücksichtigung unterschiedlicher Perspektiven und damit auch Bedürfnisse macht Entscheidungen oft wirkungsvoller, vor allem, was dann die jeweilige Umsetzung angeht.

Oft haben Führungspersonen das Gefühl, dass sie sehr empathisch sind. Die genaue Beobachtung zeigt allerdings ein anderes Bild. Ob dies so stimmt oder nicht, kann man an den Aussagen von Diskussionsteilnehmenden ablesen. Wie oft wird etwa gesagt: „*ich verstehe deine Sicht*“...oder „*ich kann wirklich nachvollziehen, woher du kommst*“ oder „*wenn ich deine Seite betrachte, kann ich verstehen*“ oder „*ich würde ähnlich empfinden*“.

Für viele ist das einfach ungewohnt und sie denken auch, dass das Aussagen sind, die nicht in ein Management Meeting gehören. So verpassen viele leider die mögliche Wirkung des gegenseitigen sich verstanden Fühlens.

**Zum dritten Aspekt:** Das Warum habe ich zwar bereits früher als wichtigen Aspekt erwähnt. Weil die Führungspersonen, wie schon bemerkt, meist auf die Sache im Sinne von Inhalten fokussieren, von welchen dann Erkenntnisse, Entscheidungen und Handlungen abgeleitet werden,

---

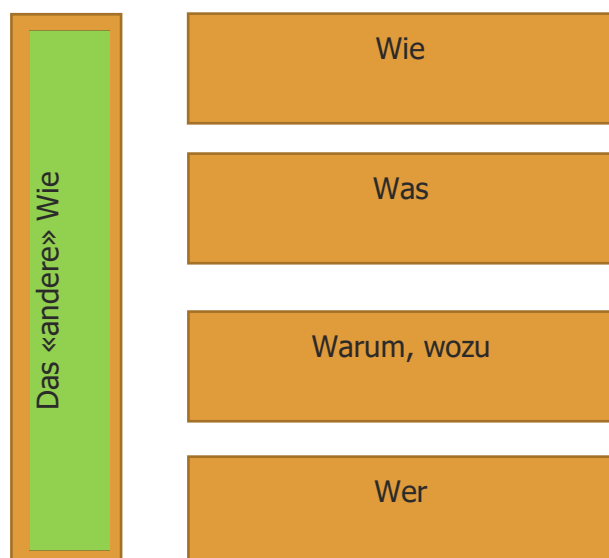
## Das andere Wie

fehlt die Verbindung zum tieferen „Warum oder Wozu“. Das kann neben dem übergeordneten Sinn und Zweck auch die Motive, Werte der Diskussionsteilnehmenden betreffen, welche bei der diskutierten Angelegenheit mit einfließen. Wie oft wird nachgefragt: „*Weshalb sagst du das, weshalb bringst du diesen Punkt ein?*“ oder „*Was ist dein zentrales Anliegen hier*“ oder „*weshalb ist das dir so wichtig?*“. Wenn neben dem gemeinsamen Sinn, dem übergeordneten Ziel auch die Werte, die zentralen Anliegen und Bedürfnisse der Teilnehmenden mit berücksichtigt werden, steigt die Bereitschaft der Beteiligten, das eigene EGO in den Hintergrund zu stellen und es entsteht ein Gefühl von Verbundenheit. Dies kann gerade bei grösseren Herausforderungen und bei Meinungsverschiedenheiten über die Energie und Qualität einer Auseinandersetzung entscheiden.

In allen drei Aspekten, Offenheit, Empathie und persönlicher Sinn, steckt das Potential für unternehmerische Veränderung, Erneuerung, Klarheit und vieles mehr. Je mehr oder weniger das „Wie“ in der Begegnung berücksichtigt wird, ergibt sich eher eine (hitze) Diskussion oder entsteht ein echter Dialog, es entstehen wertvolle Ergebnisse oder eher nur oberflächliche.

Das so verstandene „Wie“ im Sinne der Art und Weise, wie sich Führungspersonen und Menschen in Organisationen tatsächlich begegnen, hat nach meiner Erfahrung einen deutlich unterschätzten Einfluss auf die Kraft der Umsetzung. Denn, wenn die genannten Qualitäten mit eingeschlossen werden, steigt die Chance auf deutlich geringere Missverständnisse, auf die Vermeidung von unnötigen Konflikten und Reibungsverlusten, auf wertvolle Dialoge und Auseinandersetzungen, auf die bessere Nutzung von Synergien durch Unterschiede sowie auf geklärtes und gestärktes Commitment aller Beteiligten.

Die früher gezeigte Darstellung würde sich folglich so ergänzen lassen



---

## Das andere Wie

### Empfehlungen

- Das beschriebene „Wie“ als festen Bestandteil des unternehmerischen, organisatorischen Handelns betrachten
- Jemandem die Verantwortung für das „Wie“ geben, auch als Beobachter
- Review- oder FB Sessions einbauen (am Ende oder in mitten einer Diskussion oder in einem Meeting), bei welchen das „Wie“ kurz thematisiert wird. Was wurde bemerkt, was ist aufgefallen, was kann für mehr Effektivität verändert, angepasst werden? Gemeinsames Lernen
- Gesprächs- und Diskussionsstrukturen anwenden, welche gegenseitige Achtsamkeit ermöglichen, bspw. jeder soll seine Meinung äussern, die anderen fragen nur nach...
- Separate Trainings-/Übungssequenzen organisieren für das Einüben eines qualitativ hochstehenden „Wie“ in der Interaktion

"Es genügt nicht, zur Sache zu reden. Man muss zu den Menschen reden"

Stanislaw Jerzy Lec