

Persönlichkeitsentwicklung

Erweitern Sie Ihren

Foto: getty images



Spielraum

Die wichtigste Fähigkeit, die Führungskräfte heute brauchen, ist das Erzeugen und Managen neuer Möglichkeiten. Davon zumindest ist der amerikanische Trainer Clint Callahan überzeugt. Er hat einen Ansatz entwickelt, mit dessen Hilfe man einengende mentale Strukturen durchbrechen, zu neuem Denken finden und neue Möglichkeiten des Handelns erschließen kann. Sein Name: Possibility Management. In managerSeminare stellt er ihn vor.

Möglichkeiten sind eines der kostbarsten Güter: Eine Person mit Möglichkeiten kann die Welt verändern. Leider übersehen wir nur, wie viele Möglichkeiten wir tatsächlich haben. Denn zwischen einem Individuum und einem unbegrenzten Potenzial an Möglichkeiten gibt es eine Barriere, die unter normalen Umständen unsichtbar ist. Ich nenne sie die „Box“.

Jede Person hat eine Box. Die Box ist eine mentale Struktur, die aus Annahmen, Glaubenssätzen, Einstellungen, Erwartungen, Vorlieben usw. besteht. Wenn wir Sie nach der Box Ihres Chefs fragen würden, dann könnten Sie diese präzise beschreiben. Auch die Box Ihres Kollegen könnten Sie augenblicklich definieren. Nur die eigene Box kann keiner sehen.

Sie filtert und kontrolliert alles, was wir wahrnehmen und ausdrücken. Durch die Kontrolle, die unsere Box über uns hat, beschränkt sie unsere Möglichkeiten. Wenn wir unsere Möglichkeiten vergrößern wollen, müssen wir folglich zunächst unsere Box erweitern.

Wenn wir das tun, hat das Auswirkungen auf die gesamte Organisation, in der wir arbeiten. Denn da die Firmenkultur von den Führungskräften geschaffen wird, werden die Optionen einer Firma nur durch die Boxen dieser Personen beschränkt. Mit einer neuen Methode gelingt es, diese Boxen zu erweitern, somit zu neuen Möglichkeiten zu finden und sich selbst, Teams und Organisationen auf neue Wege zu führen. Diese Methode bezeichne ich als „Possibility Management“.

Eine neue mentale Landkarte führt zu neuen Wegen

Um dahin zu finden, seine Box zu erweitern, muss man wissen, wie die Boxen entstehen: Was wir für möglich halten, hängt von unseren mentalen Landkarten ab. Früher glaubten die Menschen, die Erde sei eine Scheibe. Diese Vorstellung war eine mentale Landkarte, die spezifische Möglichkeiten und spezifische Begrenzungen vorgab: Die flache Weltkarte gab den Menschen die Möglichkeit, weiter zu sehen als bislang. Gleichzeitig begrenzte sie. Denn sie suggerierte, dass man am Rande des Meeres von der Scheibe ins Nichts herunterstürzen würde.

Um sich neue Möglichkeiten zu eröffnen, muss man also an seiner Landkarte ansetzen und diese erneuern: Die flache Weltkarte wurde durch den Globus aktualisiert – und die Menschen sahen nun die Möglichkeit, um die Erde zu segeln. Die Karte hat sich geändert, nicht aber das Territorium – die Erde war schon vorher rund. Nicht das *Territorium* begrenzt also unsere

Handlungen, sondern unser *Denken* über das Territorium. Was auffällt: Die neue Karte – der Globus – schließt die alte Karte mit ein. Nichts geht verloren, wenn wir die flache Landkarte auf eine gewölbte Oberfläche platzieren.

Und so verhält es sich mit jeder mentalen Landkarte. Wenn wir eine neue Landkarte übernehmen, ist unsere größte Angst, dass wir die alte Karte dabei verlieren, denn sie hat uns gute Dienste geleistet, und wir fühlen uns wohl mit ihr. Wir befürchten, dass wir die schwer erarbeitete Fähigkeit, Dinge erledigt zu bekommen, verlieren, wenn wir uns eine neue Landkarte aneignen. Das ist jedoch nicht der Fall. Denn das Wissen und die Kraft der alten Karte sind in der neuen Karte enthalten, genauso wie beim Update einer Computer-Software die alten Merkmale und Leistungen in der neuen Software enthalten sind.

Eine neue Karte kann uns neue Merkmale, neue Möglichkeiten und zusätzliche Kräfte verfügbar machen. Wir bekommen viel mehr Bewegungsspielraum für unsere Beziehungen zu anderen Menschen und die Möglichkeit, auf eine neue Art zu führen. Darin besteht der Wert von Updates unserer mentalen Landkarten: Mit ihnen lassen

sich bessere Ergebnisse erzielen, sie sind der Beginn einer völlig neuen Art zu denken. Ich sage in diesem Zusammenhang: Es beginnt ein neues Spiel.

Grenzen wahrnehmen und weiter stecken

Zu neuen Landkarten gelangt man aber nur, wenn man sich erstens klar macht: „Ich *habe* eine Box.“ Und zweitens: „Ich *bin nicht* meine Box.“ Mit dieser Sichtweise kann man Teile seiner Box ganz bewusst neu konfigurieren. Beispielsweise kann man seine eigene Box in puncto „Gefühle“ und in puncto „Zuhören“ erweitern.

Boxerweiterung „professionelle Gefühle“

Wer einen Körper besitzt, hat auch Gefühle. Wir sind darin geübt, den Verstand zu benutzen, aber in vielen Fällen ist der Verstand viel zu langsam und linear, um die Art von Ergebnissen zu produzieren, die wir brauchen. Jüngste Forschungen haben gezeigt, dass 40 bis 60 Prozent der Herzzellen Nervenzellen sind, ähnlich den Gehirnzellen. Das Herz besitzt eine eigene Intelligenz und kann uns Informationen liefern. Wenn wir unseren Verstand sprechen hören, nennt man das Denken. Wenn wir unser Herz sprechen hören, nennen wir dies Fühlen. Und das Fühlen wird fälschlicherweise als weniger wichtig und weniger intelligent betrachtet als das Denken.

Es gibt vier Grundgefühle: Wut, Trauer, Freude und Angst. In unserer Kindheit haben wir eine mentale Landkarte bekommen, die besagt, dass Gefühle schlecht sind. Wut ist schlecht, denn wenn wir uns wütend fühlen, könnten wir unhöflich sein, gefährlich werden, außer Kontrolle geraten, jemanden verletzen oder unzivilisiert erscheinen. Trauer ist schlecht, denn wenn wir uns traurig fühlen, dann sind wir hilflos, schwach, unmännlich und unbequem für

andere Menschen. Freude ist schlecht, denn wenn wir uns fröhlich fühlen, werden andere Menschen neidisch, wir sind nicht professionell, und die Freude wird sowieso bald wieder vergehen. Und Angst ist schlecht, denn wenn wir uns fürchten, sind wir feige, nicht vertrauenswürdig, und wir könnten Panik verbreiten.

Es lohnt sich, eine neue Landkarte vom Gefühls-Territorium zu entwerfen, in der Gefühle nur Energie sind und Treibstoff für archetypischen Strukturen, die in unserem Körper eingebaut verankert sind: Man sollte die vier Gefühle daher einfach als Information betrachten, so wie die vier Richtungen auf einem Kompass pure Information sind; sie sind weder gut noch schlecht.

Neue Handlungsoptionen: Auch Wut und Angst lassen sich positiv nutzen

In dieser neuen mentalen Landkarte können Gefühle unserer Professionalität dienen. Die Wutenergie kann Dinge starten und stoppen, Grenzen setzen, Entscheidungen treffen, Klarheit schaffen und uns die Kraft geben, nach dem zu fragen, was wir brauchen. Die Trauerenergie erzeugt Einfühlen, Verbindung, Ehrlichkeit, Offenheit, Intimität und Vertrauen. Die Angstenergie gibt uns Sensitivität, Wachsamkeit, Weisheit, Aktion, gute Fragen und damit die Fähigkeit, ins Unbekannte zu gehen und neue Möglichkeiten zu erschaffen. Und die Energie der Freude öffnet uns für die Intuition, für Visionen, Motivation für andere, Begeisterung, Überfluss und Führung.

Boxerweiterung „Möglichkeitszuhören“

Falls Sie nicht ein Hörtraining besucht haben, kennen Sie wahrscheinlich nur zwei Arten von Zuhören: Erstens das normale, neurotische Zuhören, bei dem wir in Wirklichkeit nur uns selbst zuhören. Und zweitens das verantwortliche oder aktive Zuhören, das vor rund 40 Jahren erfunden wurde. Aktives Zuhören beinhaltet Augenkontakt, spiegelnde Gestik, klärende Fragen und eine Feedbackschleife. Letztere wiederholt das, was gehört wurde, bestätigt, dass die Kommunikation empfangen worden ist, und ermöglicht Korrekturen, wenn es Missverständnisse gab.

Aktives Zuhören ist sicher gut. Doch gibt es noch eine dritte Form des Zuhörens, die in vielen Fällen noch besser ist und die sich vom aktiven Zuhören in einigen wichtigen Punkten unterscheidet: Ich nenne sie das Möglichkeitszuhören. Beim Möglichkeitszuhören hört man nur zu. Es gibt kein Sprechen und keine Fragen. Fragen sind das machtvollste Mittel, ein Gespräch zu manipulieren, deshalb wird auf Fragen verzichtet. Ab und zu kann man

„hmmm“ sagen, damit der Gesprächspartner weiß, dass man noch lebt und dabei ist.

Möglichkeitszuhören ist darauf fokussiert, dass wir dieser spezifische und sichere „Raum“ werden, in den der Sprecher alles hineinsprechen kann. Der Vorteil: Der Redner kann ungestört seine Gedanken entwickeln und diese in Ruhe aussprechen. Und als Hörer nehmen wir alles auf, was gesagt wird, auch wenn wir es vielleicht noch nicht sofort einordnen können. Mit anderen Worten: Beim Möglichkeitszuhören wird das, was wir hören, nicht durch unsere Verständnisfähigkeit begrenzt.

Für Teams Spielwelten schaffen, in denen mehr möglich ist

Bei den eben erwähnten Boxerweiterungen handelt es sich um solche, die Sie *bei sich selbst* vornehmen können. Es handelt sich also um *innerliche* Prozesse durch Erneuerung der eigenen mentalen Landkarten. Sie können aber auch *Teams* dazu anhalten, ihre Team-Box zu erweitern. Dies gelingt Ihnen, indem Sie einen *äußeren Rahmen* schaffen, der es Ihren Mitarbeitern ermöglicht, auf neue Art zu denken und zu handeln. Anders ausgedrückt: Es gilt, für Teams neue „Spielwelten“ mit neuen Regeln zu schaffen, die die alten Spielwelten ablösen.

Eine Spielwelt ist das System, das erzeugt wird, wenn Leute sich darauf einigen, innerhalb bestimmter Grenzen und mit definierten Regeln zu spielen. Ein Unternehmen ist beispielsweise eine Spielwelt. Ebenso ein Projekt. Jede Spielwelt hat ihr eigenes, besonderes Protokoll. Die



Der Autor: Der in Deutschland tätige Trainer Clint Callahan beschäftigt sich seit 30 Jahren mit der Frage, wie man Menschen zu ihrem unangezapften Potenzial führen kann, so dass sie sich mehr Möglichkeiten des Denkens und Handelns erschließen. Nach und nach entwickelte der gebürtige Amerikaner immer mehr Werkzeuge und Methoden für das von ihm so genannte „Possibility Management“, die er heute in Trainings vermittelt. Kontakt und Infos: www.p-m-n.de

Frage ist: Wer kontrolliert das Protokoll in einer Spielwelt? Sie als Führer? Oder ist es die Spielwelt selbst?

Wenn Sie der Verantwortung entsagen und beschließen, dass die Grenzen dessen, was für Ihr Unternehmen möglich ist, bereits durch die bestehende Spielwelt festgelegt sind, vermeiden Sie die Chance für jede Menge kreativen Spaß. Falls Sie sich jedoch dafür entscheiden, dass *Sie* es in der Hand haben, was in Ihrem Team möglich ist, übernehmen Sie radikale Verantwortung. Sie warten nicht auf eine Erlaubnis. Sie nehmen sich ganz einfach das Recht, eine neue Spielwelt zu eröffnen, um in ihr zu arbeiten, wann immer Sie es für nötig halten. Sie wissen: Sie haben ein Spielbrett, auf dem nicht nur Dame gespielt werden kann, sondern eben auch Schach.

Gute Lösungen eröffnet das nichtlineare Vorgehen

Um Spielwelten zu verändern, müssen Sie Hand anlegen an die praktischen Details, die eine Spielwelt zusammenhalten. Auf linearer Basis sind das Ressourcen wie Material, Fi-

nanzen, Fertigkeiten, Zeit, Raum und Energie. Doch Sie müssen auch nichtlineare Dinge angehen wie die Kommunikation, den Umgang untereinander, Lernprozesse oder generell das nichtlineare Denken. Von derartigen Punkten aus kann ein jeder eine eigene, neue Spielwelt eröffnen. Dies illustrieren unter etlichen Möglichkeiten vier ausgewählte Beispiele:

Spielwelt 1: Nichtlineares Denken

Um Ihrem Team zum nichtlinearen Denken und Verhalten zu verhelfen, müssen Sie zunächst neue Regeln für das Miteinander im Team finden. Ihre Mitarbeiter sehen vermutlich die ganze Zeit neue Möglichkeiten, doch sie teilen Ihnen ihre Ideen nicht mit – aus Angst vor den Konsequenzen aus den derzeitigen Regeln der Spielwelt, die Sie ihnen gegenwärtig anbieten: Menschen, die widersprechen, die alternative Ideen vorschlagen oder die die Art in Frage stellen, wie Dinge gewöhnlich gehandhabt werden, werden beispielsweise oft lächerlich gemacht. Sie werden abgelehnt, als Gegner betrachtet oder nicht befördert. Was würde geschehen, wenn

Sie Ihren Mitarbeitern eine Spielwelt anbieten würden, in der neue Möglichkeiten mit Begeisterung begrüßt werden?!

Damit Mitarbeiter nicht nur solche neuen Ideen vortragen, die nahe liegend sind, sondern auch die Kreativität und den Mut finden, um die Ecke zu denken und auf diese Weise zu ungewöhnlichen Ergebnissen zu gelangen, müssen Sie neue Meeting-Technologien einführen und Ihre Mitarbeiter gezielt im nichtlinearen Denken trainieren – und das ist nicht leicht, denn wir alle sind seit Schulbeginn zum linearen Denken animiert worden. Wenn Sie z.B. die Aufgabe haben, ein Schaubild zu zeichnen, wie man am effizientesten von Punkt A nach Punkt B kommt, dann werden Sie ohne Zweifel eine gerade Verbindungslinie zeichnen – und das war's. Die lineare Lösung lässt sich mathematisch beweisen, dadurch kommen wir zu dem Schluss, dass die lineare Lösung die beste ist – und hören auf weiterzudenken.

Lineare Lösungen galten bis etwa 1970 als gut. Dann begannen plötzlich kleine Gruppen

von Menschen, nichtlineare Lösungen für Probleme zu implementieren, die bereits als optimal gelöst angesehen wurden. Und diese nichtlinearen Lösungen erwiesen sich oft als weitaus profitabler als die linearen. Man kann sich z.B. in einem großen Bogen von Punkt A nach Punkt B bewegen. Denken Sie an die großen bogenförmigen Routen der Fluggesellschaften, die ihre Passagiere von Paris über Moskau nach Hongkong fliegen und dabei viele Kosten sparen. Es gibt nur eine lineare Lösung, aber unendlich viele nichtlineare. Nichtlineare Lösungen kommen aus dem Unbekannten – und das Unbekannte ist unbegrenzt, ein unbegrenzter Raum an Möglichkeiten.

Wichtig: Eine Atmosphäre des Gewinnens schaffen

Spielwelt 2: Gewinnen geschieht

Die häufigste Spielwelt auf diesem Planeten ist die Spielwelt „Ich gewinne, Du verlierst“. Mit anderen Worten: Wettbewerb. „Ich gewinne, Du verlierst“ ist jedoch ein Nullsummenspiel, denn in der Endbilanz gleichen die Verluste die Gewinne aus.

Vor etwa 40 Jahren wurde somit ein Update der menschlichen Software erfunden, eine neue Landkarte, die den Spielplatz eröffnet: „Ich gewinne, Du gewinnst“ oder win-win. Das klingt gut, doch – obwohl kaum bemerkt – gibt es in der Win-win-Software einen Virus. Das Vertrackte ist das „Ich“ und das „Du“. Win-win wird daher oft folgendermaßen gespielt: „Es ist okay für mich, wenn Du gewinnst, solange ich ein bisschen mehr gewinne ...“. Somit aber ist man wieder beim „Ich-gewinne-Du-verlierst-Spiel“.

Eine neue Spielwelt eröffnen Sie und zu neuen Möglichkeiten führen Sie, wenn Sie ein nichtlineares Spiel einführen mit der Bezeichnung „Gewinnen geschieht“. Dabei gibt es weder ein „Ich“ noch ein „Du“. „Gewinnen geschieht“ folgt vielmehr einem größeren, verantwortlichen Prinzip. Indem wir Prinzipien dienen, stehen wir auf derselben Seite: Nehmen Sie das Beispiel von Airbus, das erfolgreiche Konsortium aus mehreren Firmen und Kulturen, das Ressourcen zusammengeführt hat, um hochwertige Weltklasse-Flugzeuge zu entwickeln. Oder denken Sie

an die Einführung eines weltweiten DVD-Standards, mit dem konkurrierende Firmen die Marktakzeptanz für eine neue aufsteigende Technologie schaffen konnten. Oder denken Sie daran, Ihr Wissen mit einem Kollegen einer anderen Abteilung zu teilen, so dass Ihre Firma einen neuen Auftrag gewinnen kann.

Veränderungschance: Feedback professionell nutzen

Spielwelt 3: Schnelles Lernen

Eine Spielwelt, die an das „Gewinnen geschieht“ anknüpft, ist die Spielwelt für schnelles Lernen. Auch sie bringt neue und bessere Ergebnisse hervor. Auch sie geht davon aus, dass es besser ist, wenn alle gewinnen, statt einen künstlichen Wettbewerb mit Gewinnern und Verlierern, mit „Recht-Habern“ und „Nicht-Recht-Habern“ zu entfachen. Schnelles Lernen ist eine einfache Methode, in einem Team ein ungeheuer kreatives Potenzial freizusetzen, ohne emotionalen Aufruhr zu verursachen, der unter den Teammitgliedern schnell aus der Angst heraus entsteht, einer könnte der Verlierer sein. Das schnelle Lernen vollzieht sich in drei Schritten:

Schritt eins ist „Go“. Das bedeutet, etwas zu versuchen, einen Schritt zu tun, loszulegen. Schritt zwei ist es, Feedback zu bekommen. Es gibt nur zwei Arten von Feedback, die wir bekommen können. Die erste Art heißt wieder „Go“ und bedeutet, dass das, was wir tun, funktioniert. Sie signalisiert: „Weiter so!“ Die andere Art von Feedback, die wir bekommen können, heißt „Beep“. Das Beep signalisiert: „Was Du tust, funktioniert nicht. Versuch etwas anderes.“ ▶

Die Kunst ist jetzt, ein „Beep“ gelassen hinzunehmen, nicht zu hadern, sondern ungerührt Konsequenzen zu ziehen. Doch genau das fällt den meisten von uns schwer. In der Schule wurde uns wiederholt beigebracht, dass es „schlecht“ ist, ein „Beep“ zu bekommen. Deshalb fallen wir oft in einen Sumpf, wenn wir ein „Beep“ als Feedback erhalten. Im Sumpf wird uns die Energie von mentalen Blutegeln abgesaugt, die laut verkünden: „Du bist schlecht, Du

bist ein Versager, Du wirst es nie schaffen.“ Oder aber wir denken: „Wer ist diese Person überhaupt, die mir da solch ein schlechtes Feedback gibt?“

Bei negativem Feedback nicht im Gefühlssumpf abtauchen

Um aus diesem Sumpf herauszukommen, müssen Sie zunächst erkennen, dass Sie im Sumpf sind, und sich dann bei der Person, die Ihnen ein „Beep“ gegeben hat, für das Feedback bedanken. Das bringt

Sie augenblicklich aus dem Sumpf heraus und zurück zum schnellen Lernen. Machen Sie das auch Ihren Mitarbeitern klar: Es bringt nichts, im Sumpf zu wühlen. Es gilt, ganz gelassen die Information, die in dem „Beep“ enthalten ist, zu nutzen, um Schritt drei zu machen. Dieser heißt „Shift“ (Veränderung) und bedeutet: „Versuch etwas anderes.“ Darauf folgt dann das nächste „Go“. Das ist schnelles Lernen: *Go, Feedback, Shift, Go.*

Wenn es Ihnen gelingt, eine Kultur des „Gewinnen geschieht“ – und des „Schnellen Lernens“ in Ihrem Team zu etablieren, dann wird Ihr Team flexibel und zäh und ist bestens dazu ausgerüstet, auf die sich rasch ändernden Anforderungen des Marktes zu reagieren.

Prinzipien des Possibility Managements

Mit „Possibility Management“ bezeichnet Clint Callahan alle Prozesse, die Einfluss auf die positive Entwicklung von Menschen und Organisationen nehmen und die dazu führen, dass neue Handlungsoptionen entstehen. Die Grundlagen und Prinzipien des Ansatzes:

Mentale Landkarten updaten

Menschen müssen eine neue Sicht auf die Dinge lernen: So, wie der Globus die flache Weltkarte ablöste und Menschen dazu brachte, um die Welt zu segeln – denn am Rand der „Weltscheibe“ konnten sie nicht mehr abstürzen –, eröffnen Updates einer jeden mentalen Landkarte neue Optionen.

Vom Nichtwissen aus agieren

Know-how kann zu starren Mustern und vorgefassten Ansichten führen sowie mit sich bringen, dass Abläufe weiterverfolgt werden, die sich in der Praxis längst als untauglich erwiesen haben. Von der Position des Nichtwissens aus zu agieren, eröffnet innovative Lösungen.

Neue Rahmenbedingungen für Teams eröffnen

Wer Teams dazu bringen will, in unbekannte Gebiete vorzustoßen, muss dafür sorgen, dass eine Atmosphäre entsteht, in der sich alle als Gewinner begreifen. Er muss dafür sorgen, dass Feedback positiv aufgefasst und umgesetzt wird. Er muss kommentarlos und offen zuhören sowie offen kommunizieren. Und er muss die tiefere Intention, die Meta-Absicht, mit der Mitarbeiter ihre Arbeit verfolgen, ansprechen und nähren.

Kontakt zur psychologischen Unterwelt aufnehmen

Unbewusste Motive sowie Emotionen, Träume, Sehnsüchte und Ängste steuern den Menschen weit mehr als rationale Planung. Diese irrationalen Aspekte führen zu bestimmten Verhaltensmechanismen, von denen viele hemmend wirken. Wer Kontakt zu seiner psychologischen Unterwelt aufnimmt, kann die Mechanismen erkennen und ändern.

Intelligenz der Gefühle nutzen

Auch scheinbar negative Gefühle wie Wut, Traurigkeit und Angst sind wertvoll und lassen sich in positive Energien umwandeln: Wut hilft z.B., entschlossener Entscheidungen zu fällen, und Trauer lässt sich nutzen, um die eigene Kommunikationsfähigkeit zu steigern. Es gilt daher, die energetische Information eines jeden Gefühls zu erschließen und zu nutzen.

Spielwelt 4: Fokussierung der Meta-Zwecke

Ihre Mitarbeiter kommen normalerweise nicht zur Arbeit, um die linearen Ziele Ihrer Organisation zu erreichen, einschließlich solcher Dinge wie: die Aufgaben innerhalb der vorgegebenen Zeit und des Budgetrahmens zu erledigen, einen Profit zu machen, die Kunden zu befriedigen, usw. Was sie bei ihrer Arbeit begeistert, sind vielmehr die nichtlinearen Absichten, oder Meta-Zwecke, die aus verantwortlichen Prinzipien bestehen, wie Freundschaft, Teamwork, Familie und anderen Dingen, die die Seele nähren.

Der Seele Nahrung geben

Als Führungskraft müssen Sie sich daher nicht nur um lineare Absichten, sondern auch um Meta-Zwecke kümmern. Wenn Sie Ihre Mitarbeiter nicht nähren, indem Sie über Meta-Zwecke sprechen, bleiben diese hungrig. Eröffnen Sie diesbezüglich also eine neue Spielwelt: Schauen Sie Ihren Mitarbeitern ins Gesicht und fangen Sie an, deren Herzen anzusprechen. Sagen Sie den Mitarbeitern, was sie hören müssen, damit sie ihre Arbeit optimal und mit Freude tun können. Sprechen Sie darüber, was Sie an den Mitarbeitern und an deren Arbeitsverhalten lieben und was gut funktioniert. Erkennen Sie die Arbeit der Mitarbeiter an und machen Sie ihnen klar, was ihre Arbeit für das Team bedeutet. Wagen Sie es, voranzugehen und über Ihre Vision dessen, was möglich ist, zu sprechen. Das nährt Ihre Mitarbeiter und macht das Arbeiten rund und vollständig.

Wenn Sie all das berücksichtigen, wenn Sie zudem Ihre mentalen Landkarten updaten sowie für die Mitarbeiter neue Spielwelten eröffnen, dann gelangen Sie und Ihre Mitarbeiter zu ungeahnten Möglichkeiten.

Clint Callahan ■