

# DER SANDWICH MANAGER

## Erfolgreich führen im mittleren Management

### Seite 2–3 Führen in der Sandwich-Position – So balancieren Sie zwischen oben und unten

Sie sind immer dazwischen: Für die einen sind Sie der Chef, für die anderen der Mitarbeiter. Wie Sie dem ständigen Druck in der Position des Sandwich-Managers standhalten, erfahren Sie hier.

### Seite 4–5 Jeder an seinem Platz – So führen Sie typgerecht

Mit dem einen Mitarbeiter arbeiten Sie locker Hand in Hand, dem anderen müssen Sie immer alles dreimal erklären. Wieder andere sind unfähig, Kritik einzustecken, oder spielen sich ständig in den Vordergrund. Lesen Sie, wie Sie jeden Mitarbeitertyp am besten einsetzen.

### Seite 6–7 Interview: Richtig entscheiden, aber schnell – Entscheidungen treffen ohne Reue?

Eine Frage an Dr. Maja Storch. Sie erklärt, warum zu einer richtig guten Entscheidung das Bauchgefühl dazugehört.

### Seite 8 Schluss mit Schwarzer-Peter-Spielen!

Ihr Merksatz für jeden Konflikt: Sie suchen keinen Schuldigen, sondern eine Lösung. Wie Sie diese Fehlerkultur am besten im Team installieren? Einfach vormachen. Lesen Sie hier.

### Seite 9 Was strahlen Sie aus?

Wissen Sie, wie Sie auf andere wirken? Wie ist Ihre Ausstrahlung? Hier erfahren Sie, worauf es bei einer souveränen Ausstrahlung ankommt.

### Seite 10 Vom Einzelkämpfer zum Herdentier – So geht's

Wenn Sie einen erfahrenen Einzelkämpfer in Ihr Team integrieren müssen, brauchen Sie Fingerspitzengefühl. Warum Sie diese Re-Integration nicht dem Zufall überlassen sollten, lesen Sie hier.

### Seite 11 Führen und folgen – 2 Seiten, eine Medaille?

Ist das Folgenkönnen eine Führungsqualität? Einige Firmen meinen ja und wechseln zwischen den Hierarchien.

### Seite 12 Goldschmidt-Kolumne: Mitarbeiter von dankbaren Chefs sind selbst dankbar

»Ich habe meine E-Mails schneller durchforstet als sonst.«



Liebe Leserin, lieber Leser,

der erste Tag nach dem Urlaub fällt schwer genug – statt Badehandtuch, Flipflops, Sonnencreme und Buch, kommen jetzt wieder Laptop, Smartphone und die Mappe mit den aktuellen Vorgängen in die Tasche. Und – als wöge das nicht schon schwer genug – quillt beim Einschalten des PCs auch noch das elektronische Postfach über.

Damit der erste Arbeitseilan nicht gleich mit einer Flut unwichtiger, unerfreulicher oder unerwarteter Arbeit nach sich ziehender Mails weggespült wird, habe ich dieses Mal gleich einen Tipp aus dieser Ausgabe umgesetzt: Prof. Dr. Maja Storch empfiehlt im Interview (Seite 6/7) anhand von E-Mails das Bauchgefühl zu trainieren: Was fühlt sich überflüssig an, was wichtig?

Ich habe meine E-Mails schneller durchforstet als sonst, viele gleich gelöscht, andere in Ordner verschoben und die wirklich wichtigen habe ich mir dann gleich vorgenommen. Nachdem die ersten Aufgaben abgehakt waren, fand ich schnell wieder in den Arbeitsalltag zurück. Probieren Sie es auch einmal aus und trainieren Sie Ihren Entscheidungsmuskel.

*A. Sengpiel*

Anne Sengpiel  
Chefredakteurin  
„Der Sandwich-Manager“

INTERVIEW

# Richtig entscheiden, aber schnell – Entscheidungen treffen ohne Reue?



Dr. Maja Storch ist Autorin, Trainerin und Erfinderin. Sie ist wissenschaftliche Leiterin und Inhaberin des Instituts für Selbstmanagement und Motivation Zürich ISMZ GmbH, einem Spin-off der Universität Zürich. Zudem ist sie studierte Psychologin, Psychoanalytikerin und

Mitbegründerin des Zürcher Ressourcen Modells ZRM®,  
(Kontakt: E-Mail: [maja.storch@ismz.ch](mailto:maja.storch@ismz.ch))

„Ein Greenhorn sollte also möglichst keine schnellen Entscheidungen aus dem Bauch heraus treffen, der alte Hase und erfahrene CEO dagegen schon.“

1.  
Führungskräfte müssen oft unter Zeitdruck Entscheidungen treffen. Sind schnelle Entscheidungen die besten?

**Dr. Maja Storch:** Das hängt davon ab: Wenn Sie auf einem Gebiet Experte sind, können Sie schnell und gut entscheiden. Das typische Beispiel ist der gestandene Feuerwehrmann oder die erfahrene Krankenschwester. Beide verbindet: Sie haben ein gutes emotionales Datengedächtnis, auf das sie im Notfall schnell zurückgreifen können. Anders ist das bei so genannten Novizen im Job. Bei ihnen ist das Bauchgefühl noch nicht stark ausgeprägt. Ein Greenhorn sollte also möglichst keine schnellen Entscheidungen aus dem Bauch heraus treffen, der alte Hase und erfahrene CEO dagegen schon.

2.  
Was macht eine Entscheidung zur richtigen Entscheidung?

**Dr. Maja Storch:** Aus der Hirnforschung wissen wir, dass wir als Basis für unsere Entscheidungen 2 Bewertungssysteme haben, die auch anatomisch in unserem Gehirn klar unterschieden werden können: 1. Den Verstand: Er arbeitet präzise, aber langsam, und 2. Das Bauchgefühl: Es arbeitet schnell, aber diffus. Mit unserem Bauchgefühl sind wir in der Lage, mit hoher Geschwindigkeit eine riesige Menge an Daten abzugleichen. Entscheidend ist allerdings, wie viele Daten Sie gespeichert haben. Kurz: Das Bauchgefühl ist nur so gut wie die Daten, die drinstecken.

Um zu entscheiden, brauchen Sie also erstens einen ausreichend großen Fundus an Erfahrungswissen und zweitens einen klaren analytischen Verstand. Vielen Menschen ist der Zugang zu ihrem Bauchgefühl verstellt, weil sie verlernt haben, ihre Körpersignale wahrzunehmen. Hier gibt es 2 Sorten von Menschen: Die einen nehmen gar keine Gefühle wahr, die anderen denken Gefühle. Typische Formulierung hierfür ist: „Ich denke, ich bin optimistisch.“ Die Bauchgefühle denkt man nicht, sie stellen sich unmittelbar ein – innerhalb von 200 Millisekunden. Solche Signale nennt man in der Hirnforschung die somatischen Marker.

### 3. ... und zur guten Entscheidung?

**Dr. Maja Storch:** Um eine gute Entscheidung zu treffen, brauchen Sie daher dreierlei: 1. Zugang zu Ihren somatischen Markern, 2. eine realistische Selbsteinschätzung: Ich bin Experte, ich bin ein Greenhorn, ich frage besser einen Experten, und 3. die Bereitschaft, eine sub-optimale Entscheidung zu treffen, weil die Informationslage unzureichend ist, aber die Zeit drängt. Hierzu ein Beispiel: Tim Mälzer versucht in seiner Kochshow unter Zeitdruck, ein Schokoladen-Soufflé zu zaubern, holt es aus dem Ofen heraus und es zerfließt vor zigtausend Augenpaaren. Er kann sich jetzt grämen oder aber gnädig mit sich umgehen, weil er um die suboptimalen Bedingungen des Koch-Experiments weiß. Er macht's richtig und sagt: „Ich habe soeben ein fließendes Schokoladenküchlein erfunden.“

### 4. Welche Entscheidertypen gibt es und welcher Typ hat das größte Potenzial zur Führungskraft?

**Dr. Maja Storch:** In meinem Buch „Das Geheimnis kluger Entscheidungen“ stelle ich 4 Entscheidertypen heraus: 1. Den langsamen Brüter. Dieser Typ trifft seine Entscheidungen hauptsächlich mit dem Verstand. Und weil der Verstand langsam arbeitet, wirkt dieser Typ entscheidungsschwach, weil es sehr lange dauert, bis er nach reiflicher Überlegung eine Entscheidung trifft.

Der zweite Typ ist der Körperlose. Er hat wenig oder gar keinen Zugang zur Wahrnehmung seiner somatischen Marker. Dieser Typ gerät in Gefahr, Entscheidungen zu treffen, die ihm nicht guttun. Diese Menschen empfinden sich extrem fremdbestimmt. Der dritte Typus ist der Schnellentscheider. Er ist leicht entflammbar, begeisterungsfähig und hat ein gutes Gespür für seine somatischen Marker. Die Gefahr besteht darin, dass dieser Typ im selbstgemachten Chaos landet. Schnellentscheider müssen daher lernen, sich zu entschleunigen und eine Feedback-Schleife mit ihrem Verstand einzubauen.

Entscheiden zu können ist eine Grundkompetenz für Führungskräfte. Der Hasardeur, der immer Ad-hoc-Entscheidungen fällt, ist für ein Unternehmen genauso gefährlich wie ein langsamer Brüter, der seine somatischen Marker verpasst. Der Königsweg ist, Feedback-Loops zwischen Verstand und Bauchgefühl einzubauen. Menschen, die das können, sind die Feedback-Entscheider, der vierte Typus. Diese Menschen treffen kluge Entscheidungen nach bestem Wissen und im Einklang mit ihren Gefühlen.

### 5. Wie sollten Führungs- kräfte vorgehen, um eine gute Entscheidung zu treffen?

**Dr. Maja Storch:** Um die Verstandesseite zu beurteilen, können Sie eine Plus-Minus-Liste anfertigen. Tragen Sie die Fakten zusammen und bewerten Sie sie. Um die somatischen Marker einzuschätzen, trainieren wir in unseren Seminaren das Erstellen einer Affektbilanz. Dazu tragen Sie bei einer Entscheidung auf 2 Skalen von 0 bis 100 die Intensität Ihres positiven und Ihres negativen Gefühls ein. Nehmen wir zum Beispiel, eine neue Aufgabe wird an Sie herangetragen. Sie bekommen die Rückmeldung aus Ihrem Bauch: 40 Punkte schlechtes Gefühl, vielleicht weil noch mehr Arbeit auf Sie zukommt, und 50 Punkte gutes Gefühl, weil Sie sich geehrt fühlen. Ein solch knappes Ergebnis ist ein Zeichen für ein gemischtes Gefühl. Sie sollten noch einmal genau hinsehen: Was muss passieren, damit Ihr gutes Gefühl besser wird? Können Sie Aufgaben delegieren, auslagern? Haben Sie einen Wert von 70 auf Ihrer Positiv-Skala erreicht, spüren Sie in sich hinein. Wenn Ihr Bauch Ihnen signalisiert: Okay, jetzt mach ich's – ist es gut.

### 6. Was raten Sie Führungs- kräften, noch heute bei ihren Entscheidungen zu berücksichtigen?

**Dr. Maja Storch:** Üben Sie, Ihre somatischen Marker wahrzunehmen. Nehmen Sie dazu Ihre E-Mails. Schauen Sie sich Absender und Betreff an und spüren Sie Ihren somatischen Marker. Wichtig: Ein Gefühl stellt sich binnen 200 Millisekunden ein. Schreiben Sie sich das Gefühl, das als erstes hochkommt, auf. ■

„Schreiben Sie sich das Gefühl, das als erstes hochkommt, auf.“