

# Leader oder Follower?

*“The first follower transforms a lone nut into a leader”*

*“Being a first follower is an underappreciated form of leadership”*

<https://www.youtube.com/watch?v=fW8amMCVAJQ>

*Wie Leadership entsteht, wird im millionenfach geklickten TED-TALK oben lustig auf den Punkt gebracht. Robert Wreschniok, Mitbegründer des MLI Leadership Instituts München, beschäftigt sich mit dieser neu interpretierten Wechselwirkung zwischen Leadern und Followern. Sein Think Tank entwickelt Methoden, die Vorständen und Führungskräften helfen, abstrakte Strategien in überzeugende Geschichten und Bilder zu gießen – alle ganz nah am Alltagserleben der Mitarbeiter. Ein Stück Strategiepapier verwandelt sich so in einen gemeinsamen Weg.*

## **Bist du ein Leader, Robert?**

Das müssen meine Mitarbeiter beantworten (lacht). Mein Verständnis von Leadership ist stark geprägt von Professor Barbara Kellerman, sie hat in Harvard einen Lehrstuhl für Public Leadership. Irgendwann ist sie zum Punkt gekommen, dass Leadership sehr viel mit den Followern zu tun hat – ihr aktuelles Buch heißt dementsprechend provokativ: [„The End of Leadership“](#). Im digitalen Zeitalter wird der Wert einer Firma ja unter anderem auch an der Zahl der Follower bestimmt. Ein gutes Beispiel dafür ist Instagram. Und dieses Prinzip lässt sich auch im modernen Leadership beobachten. Gute Führung zeichnet sich demnach dadurch aus, wie viele Leute sagen: „Mensch, was die oder der sagt, das finde ich so

unterstützenswert, dass ich das auch machen will und mich anschließe.“ Klassischerweise war Führung ganz stark auf Skills und Kompetenz fokussiert. Die typische Fragestellung war: „Habe ich alle Kompetenzen, die ich als Führungskraft brauche?“ Hast du Kompetenz A nicht, musst du ein Seminar machen und Kompetenz A lernen. Heute wird gefragt: „Was braucht es, und wie gelingt es mir, andere Personen davon zu überzeugen, mitzuziehen?“

## **Führungskräfte-Beratungen werben oft mit verheißungsvoll klingenden, aber relativ nebulösen Anglizismen für ihre Dienste. Was macht ihr denn ganz konkret?**

Unser Kernprodukt heißt Strategieaktivierung. Die Überlegung dahinter ist total einfach: Solange eine Strategie nur auf Power Point existiert, keine Follower findet und niemanden hat, der sie versteht, solange ist sie nichts wert. Sie ist nur beschriebenes Papier und meist extrem teures beschriebenes Papier, weil sie mithilfe von großen Unternehmensberatungen entwickelt wurde.

## **Warum braucht ihr dafür ein Institut?**

Weil wir am MLI Fragen zur Strategieaktivierung sehr systematisch und methodisch fundiert angehen. Studien zeigen, dass 88 Prozent aller Strategieprojekte nicht die gesetzten Ziele erreichen, 25 Prozent scheitern völlig und nur 12 Prozent schaffen das umzusetzen, was sie sich vorgenommen haben. Es galt zu hinterfragen, woran es liegt, dass 12 Prozent funktionieren bzw. 88 Prozent nicht. Wir haben im vergangenen Jahr eine große Umfrage mit 100 CEOs in eineinhalbstündigen Tiefeninterviews durchgeführt nach einer Methodik, die sich Corporate History Telling nennt. Darin gibt es keine geschlossenen Fragen, sondern wir lassen die Leute erst mal in bestimmten definierten Spektren erzählen. Erst am

Schluss vergleichen wir alle Interviews auf die Frage hin, welche Punkte immer wieder genannt werden. Daraus haben wir unheimlich viel für unsere tägliche Arbeit abgeleitet.



Hier denken die Mitarbeiter vom Leadership Institut über Zukunftsthemen nach. Zum Relaxen gibt es vom Chef Freikarten fürs Maria Einsiedeln Freibad ums Eck.

## **Aber die Strategie selbst stellt ihr nicht in Frage?**

Die Strategie zu challengen ist nicht unser ursprünglicher Auftrag. Wenn wir eine Strategieaktivierung angehen, dann reden wir immer auch mit dem Topmanagement. Es beginnt immer mit dem Vorstand und seinem Team und mit dem, was wir Strategiekonkretisierung nennen.

## **Wie sieht so eine Strategiekonkretisierung aus?**

Ein Kunde wollte der „Leading Integrated Commerce Player in Europe“ werden. Wir haben ihn dann einfach mal gefragt: Woran würde man denn erkennen, dass man der führende integrierte Akteur in Europa ist? Woran würden ihre Kunden, Mitarbeiter und Sie als Führungskraft das erkennen? Wo bei den Produkten?

Dann ist rausgekommen, dass zwar totale Einigkeit herrscht, dass man dieser Player werden möchte, aber bei der Fragestellung, wie das genau aussehen soll, gab es schon im Führungsteam eine riesige Diskrepanz. Häufig wird das gar nicht aufgedeckt. Die Leute nutzen die gleichen Worte, verstehen darunter aber ganz unterschiedliche Ziele. Und wenige machen sich die Mühe sich zu überlegen, was das ganz banal im Arbeitsalltag heißt. Stattdessen wird unter der Fahne des „Change“ losgelegt. Jeder nach bestem Wissen und Gewissen – aber nicht immer mit den gleichen klaren Zielen vor Augen.

## **Ihr setzt in eurer Arbeit stark auf Visualisierungen. Was malen die deutschen Vorstände denn so?**

Eine Fusion zweier Firmen könnte ein Vorstand mit einem Paar während des Heiratsantrags visualisieren. Nur was verrät diese Bild über die Fusion? Was verrät es über die Gründe für den Zusammenschluss? Eigentlich sagt uns ein solches Bild nur, dass ich es gut finden soll. Und damit geben sich immer weniger Menschen zufrieden. Sie wollen verstehen, warum es gerade jetzt Vorteile hat zu fusionieren. Solche Inhalte übersetzen wir gemeinsam mit den Vorständen in konkrete Szenarien und Bilder, damit die Leute das sehen und wirklich begreifen, warum es Sinn macht, und warum es getan wurde. Oder z.B. auch sehen, warum es keinen Sinn macht. Ganz wichtig: Wir haben auf jedem Bild immer auch die negative Seite. Es gibt kein Bild, das nicht auch Situationen zeigt, wo etwas schief läuft und auch künftig noch nicht richtig funktionieren wird. Nur so wird es glaubwürdig.



Poster mit visualisierter Strategie  
machen Abstraktes konkret.

**Vielleicht solltet ihr mal bei der EU anklopfen. Die können derzeit auch nur schwer eine glaubhafte Zukunftsvision vermitteln.**

Jeder stöhnt über Komplexität, Überforderung, Geschwindigkeit und Informationsflut. Die Antwort, die wir darauf in den meisten Unternehmen hören ist „Simplicity“, also Einfachheit. Und diese Antwort ist unserer Meinung nach falsch. Komplexe Fragen kann man nicht mit einem einfachen Claim und einem schönen Foto beantworten. Unsere Antwort auf Komplexität heißt nicht Einfachheit, sondern Kontext. Sobald man den Leuten den Kontext vermitteln kann, können sie auch verstehen, warum bestimmte Entscheidungen jetzt dreimal die Richtung gewechselt haben. Weil die nicht für sich die Richtung gewechselt haben, sondern weil sich in einem breiteren Kontext die Rahmenbedingungen oder Bedürfnisse verändert haben. Natürlich wäre genau das für die EU jetzt super.

**Und über was grübelt euer Think Tank im Spätsommer 2016?**

Meaning at Work. Also darüber, was Sinn am Arbeitsplatz überhaupt bedeutet und wie dieser – auch unbewusst – kaputt gemacht wird. Wir fragen uns: Was sind die „Meaning Maker“ und „Meaning Killer“?

## Und?

Zwei Sachen finde ich besonders spannend. Erstens das Thema „**Beneficial Contact**“. Es ist nachgewiesen, dass Menschen, die sich bewusst sind, bei wem sie mit ihrer Tätigkeit einen Unterschied machen wesentlich motivierter sind als Menschen, die das nicht mehr sehen. Und die andere Sache ist „**Job Crafting**“. Das bedeutet, dass Menschen, denen es gelingt ihre Arbeit selbst zu definieren und selbst zu deuten, deutlich mehr Sinn empfinden, als diejenigen, die eine ganz klare Stellenbeschreibung oder einen sehr strukturierten autonomieeinschränkenden Arbeitstag vorgegeben bekommen. Diese Zuschreibung von Sinnhaftigkeit ist übrigens nicht abhängig von Bildung oder Position – es ist vielmehr eine persönliche Eigenschaft. Dazu gibt es ein beeindruckendes Experiment mit Putzpersonal in Krankenhäusern. Untersucht wurde, inwieweit Menschen „Meaning“ empfinden bei der Arbeit. Bei der ersten Umfrage hat sich eine kleine Gruppe herauskristallisiert, die ihren Job als extrem sinnstiftend empfunden hat. Es gab erst keinerlei Faktoren, die dies erklärten. Man hat sich dann entschlossen mit Kameras zu beobachten, was diese Reinigungskräfte anders machen als die Anderen. Ergebnis war, dass diejenigen, die Meaning für sich empfunden haben, darüber nachdachten, was sie machen könnten, damit sich die ans Bett gefesselten Personen wohlfühlen. Sie haben Betten verschoben, Blumen aufgestellt, Bilderrahmen drapiert und Musik angemacht. Sie haben sich also über ihren Nutzen als Arbeitskraft Gedanken gemacht. Diese Menschen haben ihren Job in einer Art und Weise gecraftet, wie es vielleicht auch ein Therapeut tun würde. Wenn es auf der Ebene Putzpersonal im Krankenhaus funktioniert, dann sollte es in jeder deutschen Amtsstube, jedem Industriebetrieb, jeder Werbeagentur möglich sein, solche Denkräume zu schaffen.

---

## Linktipps zum Weiterdenken und Weiterschreiben:

- Mehr über die [Kongresse](#) des MLI
- Über [Meaning](#) at Work
- [Download Artikel](#): Working, playing, and eating: Making the most of most moments.

Quelle Fotos oben: Leadership Institut München

---

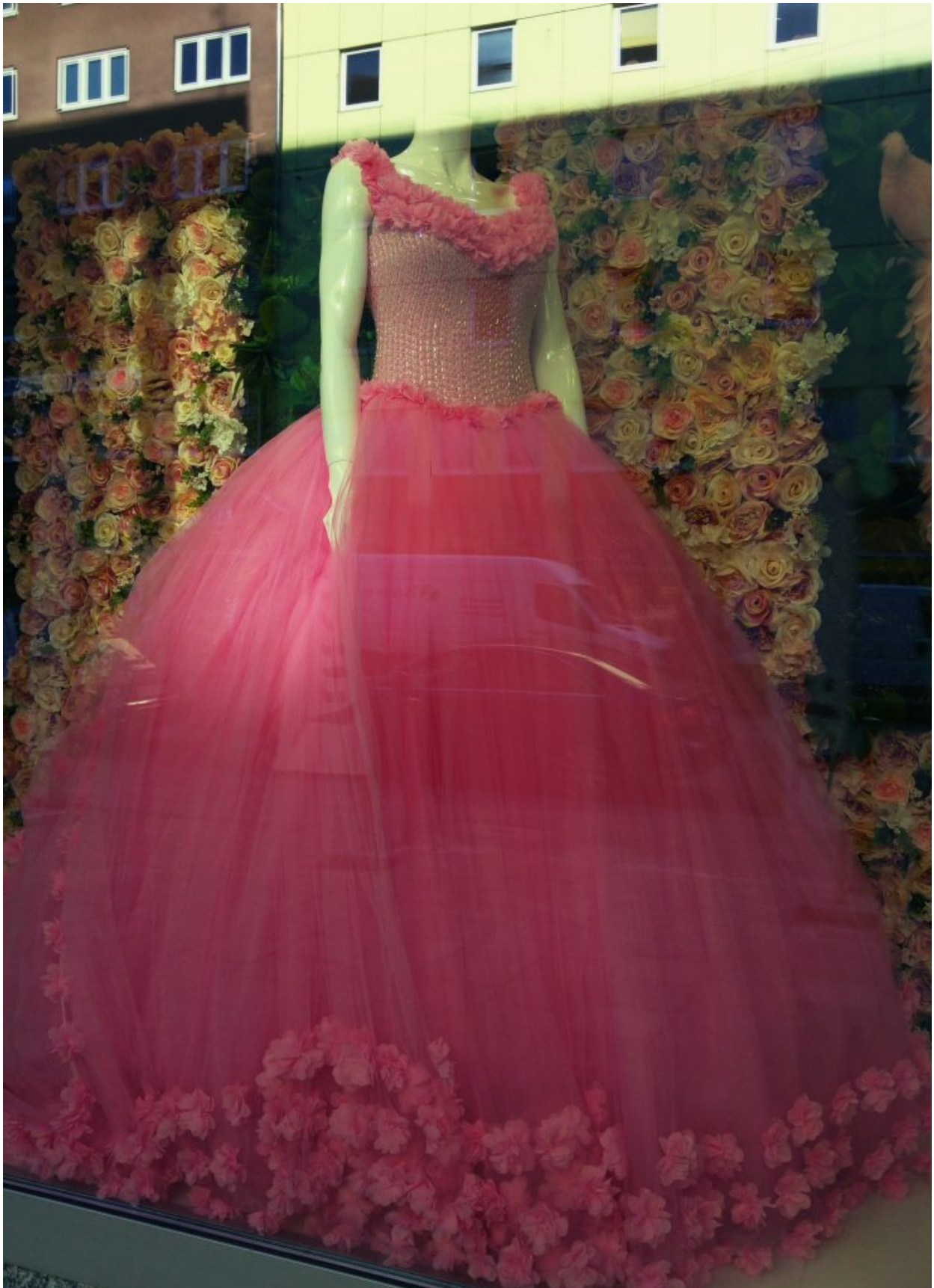
## Merkenwertes Zitat von Robert Wreschniok:

*„Strategieaktivierung ist nicht alles, aber ohne Aktivierung ist jeder Strategie nichts“*



# Foto: Prinzessin für einen Tag





Entdeckt beim Vagabundieren in der Mittagssonne im schmuddlig-bunten Bahnhofsviertel.

---

# Foto: Ins Herz geschaut

## Urbanes Leben



Augen, die man nie wieder vergisst. Kamera-Flirt im Flüchtlingsheim.

---

# Hegerin der urbanen Gärten

*Urban Gardening ist für Irene Nitsch die Keimzelle für gesellschaftliche Veränderung und selbstlernende Gemeinschaften. Alles hängt irgendwie zusammen, deshalb kommen wir vom Gespräch übers Gärtnern schnell auf Ideen für neuen Arbeitszeitmodelle und zeitgemäßen Städtebau.*

Interview mit Irene Nitsch, Projektmanagerin für urbanes Gärtnern bei [Green City e.V.](#)

**Was wächst in den urbanen Gärten der Münchner denn besonders gut?**

Zuckererbsen! Und Bohnen begeistern. Was gut wächst, hängt aber vom Wetter ab. Mir fällt immer wieder auf, dass viele Leute keine Vorstellung davon haben, wie klein ein Samenkorn ist und wie viel dann aus so einem Winzling entsteht. Deshalb zeigen wir in Schulen den Kindern einen kleinen Tomatensamen und dann daneben zum Vergleich ein Kilo Tomaten – also den Ertrag einer einzelnen Tomatenpflanze.

**Du leitest zwei spannende Gartenprojekten in der Stadt. Was passiert da?**

Für die Umweltorganisation Green City e.V. mache ich die Projektleitung für „[Essbare Stadt](#)“, dazu gehört ein Gemeinschaftsgarten mit 120 jeweils zwei Quadratmeter großen Beeten im Rosengarten. Das Besondere an der „Essbaren Stadt“ ist, dass Bürger in einer öffentlichen Grünanlage gärtnern. Das zweite Projekt ist der „[Giesinger Grünspliz](#)“, der einen relativ kleinen Gemüsegartenteil hat. Hier liegt der Fokus mehr darauf, ein Naherholungsgebiet zu schaffen. Wir stellen uns dort gemeinsam mit den Münchnern die Frage, wie eine moderne, innerstädtische Erholungsfläche aussehen könnte.

**Gehört also in den Stadtpark der Zukunft immer eine offene**

## Urban Gardening Fläche?

Die Keimzelle für den „Giesinger Grünspitz“ war das Gemüsegärtnern. Die Ersten, die auf dem ehemaligen Parkplatz kamen waren diejenigen, die gesagt haben, sie wollen Gemüse anpflanzen. Das war ihre Motivation. Es hat sich dann aber sehr schnell rausgestellt, dass mehr entsteht – viel Kreativität wurde freigesetzt. Es geht hier um das Voneinanderlernen. Du triffst am Grünspitz Leute, die du normalerweise nicht treffen würdest – so wie im Biergarten.



Kreative Fingerstrickerei  
macht graue Bauzäune am  
Giesinger Grünspitz  
schöner.

## Wie bringst du Leute dazu, sich aktiv einzubringen?

Ich glaube, viele Münchner haben das Gefühl: „Die Stadt macht alles für mich und ich kann mich da gar nicht mehr einbringen. Für Viele ist es gar nicht vorstellbar, dass die Stadt sogar Interesse daran hat, dass die Bürger etwas selbst gestalten, Verantwortung übernehmen und Vorschläge machen. Vielleicht ist es tatsächlich eine der größten Herausforderungen, die Städter aus dieser Konsumentenrolle herauszubekommen. Alle Aktionen von Green City e.V. sind Angebote an die Leute aktiv zu werden.



Gemüse im urbanen  
Garten anbauen  
schafft mehr  
Bewusstsein für den  
Wert von  
Lebensmitteln.

### **Teilst du mit uns deine Vision von der perfekten Stadt?**

Mein Traum ist, dass München wirklich essbar wird. Das heißt die Bevölkerung würde 15-20 Prozent ihres Gemüsebedarfes selbst innerhalb der Stadtgrenzen herstellen. Dazu müsste man sich neue Formen des Wohnungsbaus überlegen, z.B. nutzbare Dachflächen. Gemüse- statt Blumenkübel in der Fußgängerzone aufstellen. Oder Parkplätze in kleine Gemüsegelder umwandeln. 300 Quadratmeter Parkfläche, also zwischen 25 und 30 PKW-Parkplätze, ergeben fünf 60 Quadratmeter große Gemüseäcker, auf denen jeweils 200 kg Gemüse wachsen könnte – insgesamt 1000 kg essbares. Das lässt sich aber nur schaffen, wenn viele Leute das in ihren Tagesablauf einbauen und mithelfen.

### **Da muss sich aber noch einiges ändern?**

Ja, das hieße Umdenken. Kinder hätten im Kindergarten schon einen eigenen Garten. Und in Office-Parks verschwinden Wiesen zugunsten von Gemüse, was es dann wieder in den Kantinen gibt. Dann wären wir bei dem Punkt, dass eventuell ein Teil des

achtstündigen Arbeitstags im Firmengarten stattfindet. Also: Garten statt Raucherecke.

**Du arbeitest hauptberuflich für eine NGO. Berufstätigen fehlt aber schlichtweg die Zeit, sich ehrenamtlich zu engagieren.**

Meine persönliche Vorstellung wäre, dass in Zukunft jeder ein Lebensarbeitszeitkonto hat und es ihm selbst überlassen wird, wann er das abarbeitet. Schade finde ich auch die Trennung zwischen wirtschaftlicher und ehrenamtlicher Tätigkeit. Es wäre für alle von Vorteil, wenn dieses Lebensarbeitszeitkonto auch ehrenamtliches Engagement als Arbeitszeit anrechnet. Für Unternehmen ist im Bereich CSR noch viel Luft nach oben offen...aber das ist dann nochmal ein ganz neues Thema.



Irene hat sich die neue rote Limonade von Adelhöfener für unser Schorle-Gespräch im Garten gewünscht.

---

### **Zum Weiterdenken und Weiterschreiben:**

- Wie sollen vernünftige Parks in Zukunft aussehen?
- Wie kann man als Bürger Einfluss auf Wohnungsbauprojekte nehmen?
- Was gehört zur Lebensarbeitszeit in einer modernen Gesellschaft?
- Wie muss sich Landwirtschaft und Lebensmittelkonsum

verändern?

- Linkstipps: Nachhaltige Landwirtschaft im [Solidaritätsprinzip](#) und [Food Assembly](#)
- 

### **Merkenwerte Zitate von Irene:**



*„Kaum einer weiß, dass ein Gemüsegärtner nur zwischen 1.600-1.800 Euro brutto im Monat verdient.“*

*„Gerade, wenn du anfängst in globalen Firmen zu arbeiten, dann gibt es da so eine Zeit der in der man in dieser Firmenkultur aufgeht. Und erst, wenn man ein bestimmtes Alter erreicht oder irgendwo ein Bruch in dieser Entwicklung stattfindet, dann ist der Zeitpunkt gekommen, wo du nochmal neu überlegst – was könnte denn sein? Bei mir war das vor vier Jahren der Fall.“*

---

## **Dialog der Woche**

## DIALOG DER WOCHE

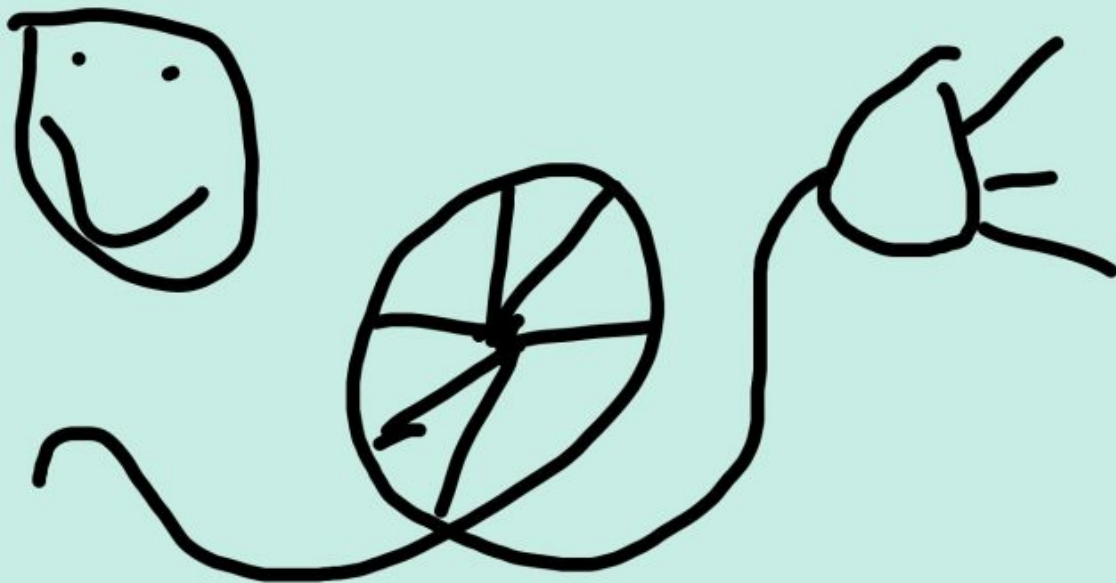
*Er: Kennst du diesen deutschen Komiker im Rollstuhl?*

*Sie: Ne, wie heisst er denn?*

*Er: Ah...das ist so ein Typ mit  
Glasfaserknochenkrankheit*

*Sie: Glasfaserknochenkrankheit, da kann er  
sicher schnell im Internet surfen*

(gehört im israelischen Grillrestaurant)





---

# Innere Werte statt Plastik Fantastic

Plastikfasten, Zero-Plastik, Plastik-Detox, No-Plastik Supermarkt – all diese neuen Buzz-Wörter stehen für die trendige Renaissance des gar nicht neuen Themas „Verpackungsmüll reduzieren“. Fakt ist: Verpackungen nerven, manipulieren und sind schlecht für die Umwelt. Deshalb habe ich ein paar grundsätzliche Dinge beim Einkaufen verändert. Mein Ergebnis: Plastikfreie Alternativen entdecken macht Spaß, entschleunigt und bringt Fremde miteinander ins Gespräch.

## Teil 1: Grundlagen schaffen

Diese Diashow benötigt JavaScript.

### Wo starten, wenn der Plastikmüllberg nach dem Einkaufen verschwinden soll?

Bei mir stand am Anfang eine Inventur. Ich habe alle meine Vorräte von Plastikverpackungen befreit. Nudeln und Co. sind jetzt ausnahmslos in Glasbehältern verstaut. Sobald diese leer sind, fülle ich sie im verpackungsfreien Supermarkt in meiner Wunschmenge direkt in die Gläser nach. Impulskäufe wie die Monsterpackung Chia-Samen stehen nicht mehr im Schrank, sondern auf einer Ablage – so sehe ich sie jeden Tag und verbrauche sie hoffentlich, bevor sie endgültig ablaufen.



Ich experimentiere mit neuen Verpackungsformen. Zwei kleine Jutebeutel für Obst und Gemüse sind jetzt immer beim Einkaufen mit dabei. Sie sind ein super Anknüpfungspunkt für Gespräche (Das ist ein kostenloser Flirt-Tipp :))



Statt Frischhaltefolie benutze ich einen abwaschbaren Bienenwachsstoff, der bis zu einem Jahr



wiederverwendbar ist.

Bei einer Fahrradtour durch mein Viertel und Nachbarviertel habe ich gezielt nach Geschäften mit losen Lebensmitteln und regionalem Angebot gesucht. So eine Vagabundentour deckt neue

Einkaufsmöglichkeiten auf, die im Alltag bisher ignoriert wurden. Kleine Geschäfte haben oft auch nicht so strenge Regeln, was das Verpacken in mitgebrachte Gefäße angeht. Das Web hilft zusätzlich [Wochenmärkte](#) oder [Bauernläden](#) in der Umgebung zu finden. Wochenmärkte und Hofläden sind leider keine Garantie für Produkte mit wenig Verpackung.

## Kosmetik bleibt eine Herausforderung

Eine tolle Duschseife verschönert seit ein paar Wochen meinen Badewannenrand. Sie ist ergiebiger und günstiger als Duschgel. Der erste Haarseifentest hat es leider nicht gebracht – zu ölig. Gut für Glatzköpfe. Aber was mache ich mit den 200 anderen Kosmetikgeschichten im Bad?? Tbc ...



Rund um das Thema Putzmittel lässt sich wirklich 100 Prozent Verpackungsmüll sparen. Im plastikfreien Supermarkt (z.B. im [„OHNE“](#) in München) stehen Zapfhähne für Spül-, Wasch- und Putzmittel. Einfach alte Verpackungen wiederverwenden. Die Klopapierrolle auf dem Foto soll so ergiebig sein wie vier Rollen.

Sobald die Augen für Plastikverpackungen sensibilisiert sind, folgt eine Schockphase. Es ist total verrückt, was wir alles einpacken. Guter Nebeneffekt: Durch den Schock landet viel weniger im Einkaufswagen.



## **Im Supermarkt einkaufen geht**

NETTO verkauft Obst und Gemüse lose. Achtet mal auf die Blicke der Kassierer, wenn ihr mit Jutebeuteln ankommt. Auch in türkischen Supermärkten wird Unverpacktes angeboten. Bei meinem Türken erzähle ich, dass die Jutebeutel toll sind und die Besitzer finden es ebenso spitze. Bei Tengelmann und Edeka sind Joghurt, Sahne und Milch im Mehrwegglas im Sortiment, beim Discounter nicht. Der Einkauf ist schwerer mit Glas – einfach Fahrrad mitnehmen.

Mein Einkauf sieht jetzt richtig schön aus, weil die Lebensmittel und nicht die Verpackungen leuchten. Weniger Auswahl beim Einkaufen reduziert außerdem Stress. Zudem verlieren Marken ohne ihre werbliche Verpackung an Bedeutung und Impulskäufe verschwinden (außer bei Heißhunger). An der Käse- und Wursttheke empfehle ich, vor der Bestellung zu klären, ob mitgebrachte Verpackungen okay sind. Zuerst bestellen birgt das Risiko, dass alles von flinken Verkäuferfingern wieder in Plastik eingepackt wird. Ist in der Praxis gar nicht so leicht (siehe Foto oben mit Wurst in Plastikbeutel).

Im Alltag ist die Zeit knapp. Routine im Verpackungsfasten entsteht nur, wenn man sich Zeit nimmt, neue Einkaufslocations zu finden und ein paar Dinge im Haushalt umstellt. Ich schätze, dass ich mit den oben genannten Maßnahmen schon zwischen 30-60 Prozent weniger Müll produziere. Mal schauen, wie es weitergeht.

---

## **Infoveranstaltung zum Thema Plastik in München:**

An jedem ersten Mittwoch im Monat findet in der [Plastikfreien Zone](#) in München ein Informationsabend namens „[Plastikfreier](#)

[Mittwoch](#)“ statt.

---

## **Punkte zum Weiterdenken und Weiterschreiben**

- Ich sehe nicht wirklich eine Alternative für Kosmetika. Schminke? Make-up? Bodylotion? Würde eine Beauty-Tankstelle mit Zapfsäulen hygienisch sein? Welche Produkte braucht man wirklich? Die Schönheitsindustrie lebt ja von den verheißungsvollen Verpackungen. Das Interesse Verpackungsmüll zu reduzieren ist deshalb gering. Tbc...
- Soll sich der Verpackungsmüll verringern, dann müssen Angebote auch für Geringverdiener leistbar werden. Unverpackt konsumieren ist noch nicht unbedingt günstig. Deshalb ist es wichtig, dieses Thema mit Freunden zu diskutieren und in den Supermärkten anzusprechen. Idealerweise müssten sich Einkaufsgemeinschaften für Großbestellungen bilden. Einkaufskollektive? Warum eigentlich nicht?
- Convenience Food wie Fertigpizza oder halbfertige Pasta produzieren am meisten Verpackungsmüll. Wer konsequent ist, muss auf Fertiggerichte verzichten. Ist das schlimm?

---

**Foto: Kinderzimmer**

# Urbanes Leben in München



Post-Kinder-Geburtstags-Depression

---

## Wen oder was schlägt der Schlagfertige?

*Für mich hatte Schlagfertigkeit bisher immer etwas mit Humor oder Angriff zu tun. Von einem Schlagfertigkeitstrainer erwartete ich mir rhetorische Munition gegen all die Nervensägen da draußen. Im Gespräch mit Michael Traindt hat sich dann das Gegenteil herausgestellt: Wirkungsvolles Schlagfertigkeitsein kommt geradezu buddhistisch friedlich daher.*

*Interview mit Michael Traindt, Schlagfertigkeitstrainer aus*

Wien

## **Waren Sie in der Schule der Klassen-Clown? Oder wann haben Sie gemerkt, dass Schlagfertigkeit Ihr Thema ist?**

Oh, gleich ein persönlicher Angriff bei der ersten Frage (lacht). Beim Thema Schlagfertigkeit geht es nicht ums witzig oder lustig sein, sondern darum, bei der Sache zu bleiben und sein Ziel weiter zu verfolgen. Aber was stimmt, mich hat Kommunikation schon in der Schule fasziniert. Mich hat interessiert, warum einer überzeugend wirkt und der andere nicht, obwohl er schlauere Sachen sagt. Heute weiß ich, das hängt stark mit dem eigenen Rollenbewusstsein sowie der inneren Überzeugung zusammen und erst im zweiten Schritt mit dem Einsatz rhetorischer Hilfsmittel.

## **Was hat denn Rollenbewusstsein mit Schlagfertigkeit zu tun?**

Unter Rolle verstehe ich, dass man im Beruflichen wie Privaten jeweils verschiedene Rollen einnimmt und sich bewusst ist, was es zu schützen gilt. Aber auch der Gedanke, dass die Rolle schützt. Wenn eine Politikerin in einer Talkshow sitzt, dann ist sie dort in ihrer beruflichen Rolle und die schützt sie. In meiner Arbeit gehe ich auf diese Rollen und deren unterschiedliche Erwartungen ein. Also, Erwartungen der Gesprächspartner sowie meine eigenen an mich selbst. Es geht nicht darum sich zu verstellen oder etwas vorzuspielen, sondern in der jeweiligen Rolle größtmögliche Glaubwürdigkeit zu entwickeln.

## **Schlagfertige Menschen wissen also wie sie sich vor Attacken schützen können.**

## **Wie erkennt man denn einen typischen verbalen Angriff?**

Geschlecht, Alter, Wissen, Fachkompetenz und Herkunft sind typische Felder für Angriffe. „Sie sind zu jung für diesen Job“, „Sie sind überfordert“– Angriffe zielen immer auf das Fundament der Persönlichkeit ab. Wenn das Fundament bröckelt, weil eine Attacke gelingt und ich mich zu einem Gegenschlag hinreißen lasse, dann säge ich am eigenen Fundament, weil meine sachliche Aussageebene einbricht. Ich erlebe oft in Übungssituationen, dass Argumente zunächst gut vorgetragen werden – alles wunderbar. Der Angreifer wählt dann die für ihn logische Strategie, nicht auf das Dach, also die Argumentation abzu zielen, sondern auf das persönliche Fundament des Gegenübers. Gelingt dies, dann wankt der ganze Mensch. Emotionen verengen die Wahrnehmung und verdecken die gute Antwort. Erst später im Auto fällt einem dann eine gute Reaktion ein. Im Schlagfertigkeitstraining lernt man gute Reaktionen und Antworten immer im Blickfeld zu haben, selbst unter emotionalem Druck.

## **Wen würden Sie in Deutschland als besonders schlagfertig bezeichnen?**

Angela Merkel ist dank ihrer Sachorientiertheit und Klarheit für mich sehr schlagfertig. Gregor Gysi wegen seiner Wachheit und geistigen Beweglichkeit. Guido Westerwelle war es wegen seiner guten Vorbereitung und dem klaren Rollenbewusstsein. Ein konkretes Beispiel: Angela Merkel wurde gefragt: „Wo steht Deutschland beim Thema soziale Gerechtigkeit? Geben Sie dafür eine Schulnote von 1-6.“ Sie hat schlagfertig geantwortet: „Ich bin deutsche Bundeskanzlerin und keine Lehrerin und deshalb beantworte ich diese Frage nicht. Ich vergebe keine Schulnoten. Dafür ist mir dieses Thema zu wichtig.“ Das ist für mich Schlagfertigkeit. Mit dieser Antwort hat sie ihre Rolle definiert als: Ich bin deutsche Bundeskanzlerin und



keine Lehrerin. Deshalb bieten klare und eindeutige Rollendefinitionen schlagfertige Antworten.

## **Braucht man Humor für schlagfertige Antworten?**

Also wenn es wirklich darum geht bei der Sache zu bleiben und etwas durchzusetzen, dann ist Humor sogar kontraproduktiv, denn eine humorige Antwort eskaliert ja eher. Die erste Lektion, die ich in meinen Seminaren und Einzeltrainings vermitteln ist, dass der Gegenschlag nicht schlau ist. Ein flapsige Bemerkung auf Kosten meines Gesprächspartners ist ein Gegenschlag, sei er auch noch so lustig.

## **Aber wie komme ich dann aus einer kritischen Situation ohne Gesichtsverlust wieder heraus?**

Eine simple Technik ist die Gegenfrage, wenn einer sagt: „Das ist doch kein Argument!“ oder „Die Frage ist falsch gestellt!“, dann antworte ich: „Wie sollte die Frage denn gestellt sein?“ oder: „Was ist für dich ein Argument?“ – ich drehe einfach den Spieß um. Nicht ich beantworte eine unverschämte Frage im Meeting, sondern die muss sich der andere schon überlegen. Damit zeige ich, dass ich bereit bin für die Sache zu kämpfen. Es geht mir nicht um mein Ego, sondern darum in diesem Meeting etwas zu erreichen, weil ich überzeugt davon bin, dass meine Linie richtig ist.

## **Was zeichnet ein gutes Schlagfertigkeitstraining aus?**

Viele Übungsmöglichkeiten. Ich sehe Seminare als Trainingslager – wie beim Fußball. Jedoch hat die Verbesserung der Schlagfertigkeit auch sehr viel mit Mut zu tun, d.h. einstecken für Dinge, die mir wichtig sind und meine

persönlichen Grenzen als Mensch schützen – beides benötigt viel Mut.

---

## **Der Lieblings-Schorle:**



Schlagfertigkeitstrainer Traindt trinkt am liebsten Apfelschorle – in Wien heißt es „Apfel gespritzt“. Wir haben uns im Heurigen-Lokal jedoch spontan für einen kühlen „Wein gespritzt“ entschieden.

---

## **Über Michael Traindt:**



Michael Traindt trainiert Berufsgruppen mit viel Kundenkontakt, z.B. im Verkauf oder Beschwerdemanagement. Sein Spezialgebiet sind Trainings für Politiker, insbesondere für Medienauftritte und im Umgang mit Mitbewerbern im politischen Prozess. Darüber hinaus begleitet er Führungskräfte aus der Wirtschaft als Coach bei schwierigen Karriereentscheidungen.  
<http://www.traindt.com/>

---

## **Merkenwertes Zitat von Michael Traindt:**

*Wenn der Angriff kommt: „Sie sind ja völlig inkompetent“, dann antworten Sie bestimmt: „Ich bin kompetent. Gibt es noch Fragen zu meiner Präsentation?“*

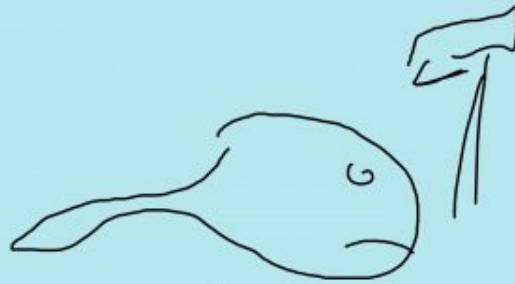
---

**ZITAT DER WOCHE**

ZITAT DER WOCHE

"Mit Kaulquappen wird viel Schindluder  
getrieben"

(Gehört im urbanen  
Gemeinschaftsgarten)



Handy-Memos: Zitate aus der  
Stadt

---

## Fotowalk mit geflüchteten Menschen

*Neun Männer aus einer Münchner Flüchtlingsheim lassen sich spontan auf einen Fotowalk mit zwei Hobby-Fotografinnen am Sonntagnachmittag ein. Geht das gut? Ein Text über Spontaneität, die universelle Faszination für Fotografie und Gänseblümchen.*

*„They all went to a demonstration. It is about the president of Afghanistan. Nobody is here“, teilt uns Arif, Kontaktperson und Mitorganisator, unseres Fotowalks mit Flüchtlingen zwanzig Minuten vor Beginn übers Handy mit. Arif sagt, wir sollen trotzdem ins Flüchtlingsheim kommen und spontan Leute ansprechen. Meine Freundin Andrea und ich steigen also in die U-Bahn.*

[Fotowalks](#) sind häufig über Netzwerke oder Web-Plattformen organisierte Treffen von Hobby-Fotografen. Gemeinsam wird eine bestimmte Strecke oder Location zu Fuß fotografisch entdeckt. Im Nachgang werden die Ergebnisse diskutiert. Genau so einen Walk haben wir mit sogenannten Flüchtlingen vor, aber mit Handy- statt teuren Spiegelreflexkameras.

## **Der Pass ist die Eintrittskarte in die Flüchtlingsunterkunft**

Hinter dem Eingangstor des Heims erwartet uns ein trister Vorplatz aus Beton, spielende Kinder, Männer, die rauchend in die Leere starren. Eine stickige Massenunterkunft – darin ein Geruch, der sich sofort und für immer in die Nase beizt. Wir stehen in der Halle herum, niemand interessiert sich für uns. Arif, der engagierte Jugendliche aus Afghanistan, versucht erfolglos Bewohner für unseren Fotospaziergang zu gewinnen. Ich resigniere sofort und frag mich was uns geritten hat überhaupt hierher zu kommen. Andrea sieht das anders, aufgeben ist nicht ihr Ding. Draußen auf dem Hof spricht sie einige der „Ins- Leere-Schauer“ an. Ich setze mich auf eine Bank und krame voll vorgetäuschem Aktionismus meine Fotobücher aus dem Rucksack.

Dann kommen zwei Frauen auf mich zu und fragen was wir machen und ob ihre Männer dabei mitmachen dürfen. Ich erkläre es und schlage vor, sie sollen doch auch mitkommen. Sie lächeln wissend und gehen weg. Arif erklärt uns, dass die Frauen nicht mitkommen werden. Wir müssen für sie eine extra Frauen-Tour organisieren. Ab da bewegt sich etwas. Eine viertel Stunde später sind neun junge Männer aus Afghanistan, Kurdistan und Irak bereit mit uns loszuziehen. Spontaneität im Flüchtlingsheim funktioniert also.

## **Basics der Fotografie – Linien, Punkte,**

## Farben und Goldener Schnitt

Auf dem Weg zur ersten Fotostation erkläre ich der Gruppe ein paar Basics über Bildkomposition. Arif übersetzt für die Afghanen. Für die Iraker versuche ich es mit Deutsch und Englisch. Wir laufen weiter, keiner fotografiert, aber alle unterhalten sich und die Stimmung ist gut. Mit Selfies und gegenseitigem Fotografieren geht es los. Dann treffen wir auf einen Skateboarder am [Königsplatz](#) – endlich ein cooles Fotomotiv. Ein paar Meter weiter stehen die beeindruckenden Siegessäulen des Königsplatz, steinerne Treppenstufen, zerbrochenes Glas, das in der Sonne glitzert. Alles wird fotografiert. Ich setze mich nach einiger Zeit auf eine Treppe und beobachte die Männer dabei, wie sie im Gras kniend Gänseblümchen fotografieren und Motive mit Punkten, Linien und Farben experimentieren. Immer wieder kommen sie zu mir und Andrea und zeigen stolz ihre wirklich kreative Arbeit.



Konzentriertes  
Fotografieren am  
Königsplatz

## Wie Touristen spazieren wir durch unsere Stadt

Witze werden gerissen, wir lachen viel und sind unbeschwert. Nach zwei Stunden trennen sich unsere Wege wieder. Die spontane Zusammenkunft von Menschen mit unterschiedlichster Herkunft und gesellschaftlichem Status löst sich fröhlich auf. Für nächsten Sonntag ist eine Nachbesprechung für die Top 10

unserer Bilder ausgemacht. Tbc ...