

Mut zum Anderssein: vom Manager zum Leader

Wieso sind nur wenige Reorganisationen, Strategieänderungen oder drastische Kostenoptimierungsprogramme von nachhaltiger Wirkung? Warum «verpuffen» 80% der Investitionen in Management-Ausbildungen so leicht im Führungsalltag? Wozu lernen viele Manager aus den diversen Management-Fehlerhitlisten und sind trotzdem nicht in der Lage, langfristigen Erfolg mit ihren Teams zu schaffen?

VON MANUELA BEYELER

Die Erwartungen an heutige Führungskräfte sind hoch: Schnelle Wechsel und komplexe Fragestellungen verlangen von den Managern eine gefestigte Ich-Kompetenz und Fähigkeiten, die den volatilen Markt und die gestiegenen Ansprüche der Mitarbeitenden, Kunden und Chefs zu steuern und zu erfüllen vermögen. Sie müssen hohe Leistungsziele erreichen und gleichzeitig einen Veränderungsrahmen schaffen, in dem die Mitarbeitenden aus eigenem Antrieb und im Team zu Höchstleistungen auflaufen. Doch gerade dieser Spagat zwischen Stabilität und Sicherheit einerseits und Flexibilität und Vertrauen andererseits verleitet manche Führungskraft dazu, sich selbst zu verbiegen, sich nach äusseren Scheinbildern zu richten, um ja den Anforderungen und Leistungsvorgaben zu entsprechen. Allzu oft bleiben da der gesunde Menschenverstand und das Einfühlungsvermögen für sich und seine Umwelt auf der Strecke – der Mut zum Anderssein, die Entdeckerfreude, die uns als Kind zu wagemutigen Helden und

experimentierfreudigen Abenteurern auszeichnete, gehen verloren.

Doch was zeichnet ausgewiesene Leader im Unterschied zu gewöhnlichen Managern aus? Manager erreichen zwar ihre Ziele, jedoch nur innerhalb des vorgegebenen Rahmens, und vermögen nicht dauerhaft ihr Team zu inspirieren. Leader jedoch wachsen auf instinktive Weise über sich hinaus, erfinden immer wieder geniale Ziele neu und erreichen diese auch (trotz Phasen von Rückschlägen) mit langfristigem Erfolg.

Mut zum Anderssein

Leader lassen sich vom Entdeckerblick leiten und haben einen Glanz in den Augen, der nach neuem Erleben und persönlichem Beitrag verlangt. Nicht umsonst preist Wikipedia etwa Bertrand Piccard als Schweizer Psychiater und Wissenschaftler und Abenteurer. Er glaubt auch in schwierigen Zeiten an seine unglaublichen Vorhaben wie etwa die Weltumkreisung im Ballon und trifft so immer wieder auf Menschen, die ihn darin bestärken und ihm folgen. Doch es wäre schade, die erfolg-

reichen Unternehmer nur in den wenigen medial bekannten Persönlichkeiten zu vermuten: Der Entdecker steckt in jedem von uns, und er wird dann sichtbar, wenn wir genau das tun, was wir lieben und was uns Spass bereitet, wenn wir in unserem Tun voll aufgehen.

Das äussere Chaos lieben und die innere Gefühlswelt erkunden

Winston Churchill wird folgender Satz zugeschrieben: «Die meisten Menschen stolpern über grosse Entdeckungen. Aber die meisten richten sich wieder auf und gehen weiter.» Leader sind bereit, Fehlschläge als überraschende Signale zu nutzen, indem sie sich dem vermeintlichen Chaos oder Fehler widmen und dadurch der inneren Stimme fasziniert folgen, dranzubleiben. Sie nutzen das Problem, um mehr zu erfahren und neue Lösungen zu finden, die von der Umwelt als erste Reaktion auch mal als «unmöglich», «verrückt» oder «das kann nicht funktionieren» abgetan werden. Sie vertrauen auf Herz und Verstand. Sie akzeptieren ihre Schwächen und entwickeln sich so weiter. Leader sind selbstkritisch, ohne ihrer Berufung unsicher zu sein. Und sie pflegen eine regelmässige und oft schonungslose Selbstreflexion, ohne dabei egoistischen Zielen nachzuirren.

So gehen echte Führungskräfte auch einfühlsam und anpassungsfähig mit komplexen Veränderungsstrukturen und Widerständen um. Ebenso wichtig ist das Denken und Wahrnehmen in mehrdimensionalen Zusammenhängen und Wechselwirkungen – die systemische Kompetenz (vgl. Abbildung systemische Veränderungskompetenz). Hier gilt

es, mit kleinem Einsatz eine gezielt grosse Wirkung zu erzeugen, ähnlich dem sogenannten Schmetterlingseffekt, nur mit positivem Vorzeichen. Wir sind eingebunden in einem sich gegenseitig beeinflussenden Dreieck zwischen der eigenen Person (Ich), den unterschiedlichsten Umgebungsfaktoren (Umwelt) und einem Ziel, einer Aufgabe oder Berufung (Sinn). Leader nehmen in einer spezifischen Situation nicht nur die Umwelt und die Aufgabe wahr, sondern kennen ihren eigenen Anteil an der Wirkung und dem Resultat. Umfeld und Leader beeinflussen sich gegenseitig, und sie sind sich dieser Abhängigkeiten und Wechselwirkungen bewusst, die sie als Ganzes in die Lösungsbetrachtung einbeziehen.

So sind auch Nichtentscheide eine Entscheidung mit Auswirkungen. Scheuen Sie das Chaos nicht, und erkennen Sie wiederkehrende Feuerlöschübungen als das, was sie sind: Warnsymptome eines kranken Firmensystems, die an der Wurzel anzupacken sind.

Leader sind kreative Macher

Viele Vordenker und geniale Forscher können wir als Rollenvorbilder zu Lernzwecken für Leader beiziehen. So war Albert Einstein wohl als nicht gerade sozial eingestellter Mensch, aber dafür umso mehr als kreativer Tüftler und Wissenschaftler bekannt. Das Zweite ist durchaus eine vorbildliche Eigenschaft. Aufgrund seiner Dyslexie (Lesestörung) als Kind hielten ihn seine Geschwister für zurückgeblieben, seine Lehrer urteilten, es werde nie etwas Rechtes aus ihm. Doch später beschrieb Einstein diese «verzögerte Entwicklung» als die Besonderheit, die ihn die Re-

4 TIPPS – VOM MANAGER ZUM LEADER

■ Wenn kein Chaos herrscht, schaffen Sie eins

Mut zum Chaos und Vertrauen in eine natürliche Ordnung. Das Altbewährte kann trügen, wie ein Berghang mit frischem Schnee, der schnell zur Lawine werden kann.

■ Sie sind nicht alleine

Ihre Mitarbeitenden wissen und können mehr, als Sie glauben. Wählen Sie Ihr näheres Umfeld entsprechend Ihren eigenen Talenten.

■ Handeln Sie einfühlsam und vorausschauend

Gehen Sie auf Empfang, beobachten und beschreiben Sie mit allen Sinnen. Erkennen Sie systemische Zusammenhänge und Wechselwirkungen.

■ Seien Sie authentisch

Nutzen Sie stille Zeiten, Selbstreflexion und Ihre Intuition, seien Sie sich selbst.

**Systemische
Veränderungs-
kompetenz**

lativitätstheorie entdecken liess: Die bewahrte kindliche Neugierde, die ihn von einer Frage zur nächsten führte, und seine Intuition, das unspezifische Wissen, dass da «mehr» war, befähigten ihn zu den grossartigen Entdeckungen. Erst danach gestaltete er die Erkenntnisse mittels logischen Denkens und mathematischer Genauigkeit. Zuerst stellte er sich seine Theorien in Bildern vor, etwa wie er auf einem Lichtstrahl durch das Universum gleitet, und liess sich von den erlebten Gefühlen mitreissen und begeistern – eine Methode übrigens, die sich Werber und Marketingfachleute zur Kaufanmierung ihrer Zielgruppen unlängst zu eigen gemacht haben. So gab der Werbefachmann Alex F. Osborn dem Ideenfindungsprozess mit der Brainstorming-Methode ein neues Gefäss: so viele und verrückte, losgelöste Ideen auf spielerische Weise im Team sammeln, ohne diese sofort zu bewerten oder auszuschliessen – eine Methode, die wiederum Albert Einstein gut gefallen hätte.

Erst beobachten, dann bewerten und entscheiden

In Kommunikationstrainings lernen Manager, dass wir in Sekundenbruchteilen eine Situation oder Person bewerten und uns aufgrund persönlicher Erfahrungen eine Meinung bilden – quasi automatisch und meist unbewusst. So werden einseitige Wahrnehmungen als «ganze Wahrheit» dargestellt, bevor wir uns der unausgesprochenen Themen und unseres verzerrenden Eigenanteils bewusst sind.

Leader beobachten jedoch mit allen Sinnen und beschreiben Situationen mehrdimensional. Sie geben komplexe Sachverhalte in Bildern, Metaphern und praktischen Beispielen wieder. Sie erfassen Probleme über alle Sinneskanäle (Hören, Sehen, Fühlen, Riechen und Schmecken) und schenken der Sache oder Person ungeteilte Aufmerksamkeit.

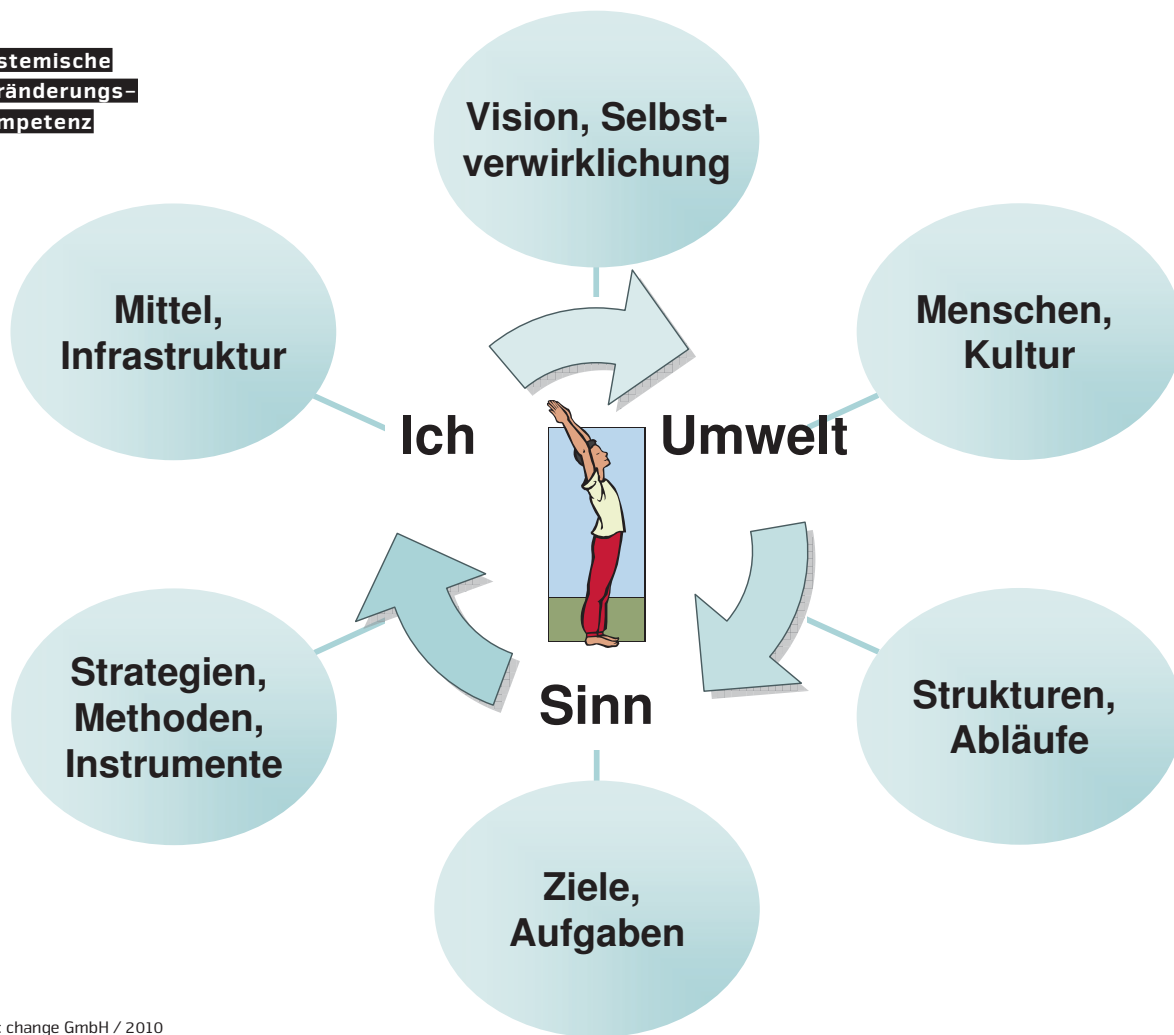
Eine einfache Methode um dies zu üben, ist abends das Erlebte in einem Tagebuch niederzuschreiben und bei der Wiedergabe bewusst auf alle sinnesspezifischen Eindrücke geistiger wie auch körperlicher Natur zu achten (z.B. wie, wann und wo sich «Stress» in Gedanken, Aussagen, Taten, Gefühlen und körperlichen Wahrnehmungen bei einem

© 4c change GmbH / 2010

selbst und anderen geäussert hat). Damit werden nicht nur die Beobachtungsfertigkeiten geschärft, sondern innere Haltungen sichtbar gemacht und wertvolle stille Minuten für sich selbst geschaffen.

Tagträumen erlaubt!

Oder gehen Sie täglich eine halbe Stunde alleine in der Natur spazieren. Lassen Sie die Seele baumeln, indem Sie sich in Tagträumen treiben lassen, meditieren oder sich kreativ handwerklich betätigen. All dies fördert eine weitere Fähigkeit eines Leaders: das freie Assoziieren und damit verbundene unkonventionelle Problemlösungen. Schon manche Erfindung ist aus der Not wie zufällig entstanden. So war das gelbe Zettelchen, das als Post-it die Welt eroberte, ursprünglich ein Fehlschlag, sollte es doch zwingend haften bleiben. Erst der Eingebung eines Mitarbeitenden war es zu verdanken, dass der anfängliche Flop in den Welterfolg des leicht zu entfernenden und wieder anzuhaftenden Zettels verwandelt wurde.



**Statt Verzweiflung:
Humor und Spass!**

Ob all dieser vielseitigen Leadership-Qualitäten mag bei der einen oder anderen Führungskraft Zweifel aufkommen, wie dies nebst all den Leistungsfaktoren wie Richtung geben mittels Zielen, Entscheidungen treffen sowie Leistungen anerkennen und belohnen, zu schaffen sei. Doch besser Mittelmass bleiben? Nein – das wäre ein falscher Schluss.

Das Leadership-Rezept lässt sich mit Humor versüssen: Lachen Sie über sich selbst, haben Sie Spass an der reinen Freude, etwas mit Hingabe zu tun. Wenn Sie darüber hinaus eine oder zwei der genannten Leader-Kompetenzen ausprobieren und regelmässig anwenden, zeigen sich schon bald erleichternde Aha-Erlebnisse und positive Wirkungen.

Leader müssen nicht laufend neue Kompetenzen erlernen oder sprunghaft von einem Ziel zum nächsten hetzen. Vielmehr schaffen sie es, ■ ihre individuellen Fähigkeiten zu erkennen,

- Situationen ganzheitlich und mit allen Sinnen zu verändern,
- sich damit ein passendes Umfeld zu schaffen und
- mit Neugierde und Begeisterung die Mitarbeitenden zu motivieren.

Leben Sie Ihre Talente im Führungsalltag. Seien Sie authentisch, kreativ und bereit zu Fehlern. Festigen Sie Ihre Gefühls- und Sinneswelt – Sie selbst sind der Schlüssel zum Erfolg. ■■■■

Manuela Beyeler ist Inhaberin und Beraterin der 4c change GmbH [foresee change]. Sie begleitet konzeptionell und umsetzend Unternehmen in umfassenden Change-Management-Projekten sowie Teams und Einzelpersonen in Seminaren, Workshops und Coaching. In der Erwachsenenbildung doziert sie in den Bereichen Unternehmensführung, Personalmanagement, Kommunikation, Selbstmanagement, Lern- und Arbeitstechnik.

Kontakt:
4c change GmbH, Hardau 38,
8408 Winterthur, Tel. 076 325 66 24,
mbeyeler@4c-change.ch
www.4c-change.ch