

Eine sinnvolle Herausforderung

Vier Fundamente für Leadership

Marianne Grobner*

Würden Sie Ihren Beruf als „sinnvolle Tätigkeit“ bezeichnen? Oder besteht Ihr Job aus Entscheidungen und Aktivitäten, hinter denen Sie eigentlich nicht stehen? Opfer widriger Umstände? Funktionieren statt Handeln?

Genau hier beginnt die Verantwortung von Führungskräften: Nicht alle Dinge als gegeben zu nehmen, sondern Verantwortung zu übernehmen für den Spielraum eigener Entscheidungen und sich zu fragen: Was sind meine Aufgaben? Wo bin ich wirklich gefragt? Wofür bin ich selbst verantwortlich? Betrachtet man Führung aus dieser Sicht, so ergeben sich vier grundlegende Herausforderungen für sinnvolle Führung, entsprechend der Struktur der Existenzanalyse:

■ Akzeptieren, was ist:

Viele Probleme entstehen dadurch, dass man zu spät hinschaut, was „Sache“ ist: Um sich oder andere zu schonen, schwindeln wir uns an der Realität vorbei, reden Missstände und Fehler schön, wollen geänderte Rahmenbedingungen und notwendigen Veränderungsbedarf nicht wahrhaben. Wer Führungs-Sinn hat, stellt sich der Realität.

■ Das Wertvolle leben:

Was mich berührt, was mir nahegeht, was mich bewegt – das ist das Wertvolle, für das ich mich einsetzen mag. An solchen Dingen hängt mein Herz. Es ist zwar emotional – aber ich muss mir gestehen, es ist mir wichtig. Und ich habe die Möglichkeit, dass ich das, was mir wertvoll ist, verfolgen kann. Ich arbeite nicht um des Erfolges willen, sondern weil ich eine Idee, eine Vision, die mich „ge-

packt“ hat, umsetzen will. Selbst wenn ich scheitere, war mein Einsatz nicht sinnlos. Denn die Sache war gut.

■ Sich und andere wertschätzen:

Wertschätzung erfordert zuerst Beachtung und Kontakt mit dem anderen, mit sich selbst. Erst im Hinsehen auf den Mitarbeiter kann ich Qualitäten (an-)erkennen. Dabei geht es nicht um eine „Soft-Variante des Führens“, in der nur gelobt wird: In einer guten Beziehung kann und soll man auch eine kritische Position einnehmen und offen Stellung beziehen, wenn man etwas nicht für gut hält. Auch das ist wertschätzende Beziehungspflege.

■ Orientierung geben:

„Wozu soll das Ganze gut sein?“ ist eine häufige Frage,

1. Teil

wenn etwas geändert werden soll. Man will persönlich etwas damit anfangen können. Sachliche Argumente und unternehmerische Ziele reichen da nicht. Es braucht ein sichtbares Wofür, eine Ausrichtung auf eine Zukunft, einen Sinn. Leadership ist eine höchstpersönliche Angelegenheit – fernab von allgemeingültigen Rezepten über „richtiges Management“:

Als Führungskraft ist man gefordert ...

... Verantwortung zu übernehmen, sich nicht auf „äußere Umstände“ auszureden;

... in eine kritische Selbstreflexion zu gehen, ob das, was man tut, „stimmig“ ist;

... mutig Konsequenzen aus seiner Wahrnehmung zu ziehen;

... achtsam mit sich und seinen Mitarbeitern umzugehen;

... sich seiner Werte bewusst zu sein und danach zu handeln.

Kein leichter Weg, aber ein sinnvoller.

*Marianne Grobner ist Geschäftsführerin des Managementcenter Vorarlberg (MCV).



Intuition – Führung mit dem „sechsten Sinn“

Auch auf die innere Stimme vertrauen

Alfried Längle*

Haben Sie schon einmal erlebt, dass eine Bewerberin bei der Tür hereinkommt und Sie spüren gleich: „Die ist es!“ oder „Der wird es nicht“? Oder dass ein Projekt gescheitert ist, bei dem Sie schon lange „ein ungutes Gefühl“ gehabt haben?

Die meisten Führungskräfte kennen dieses Bauchgefühl, das man auch als Intuition bezeichnet. Sie ist eine angeborene emotionale Fähigkeit des Menschen. Ein Gespür für die Ganzheit einer Realität, für das Hintergrundgründige einer Situation, für das Wesen einer Sache. Intuition ist keine Interpretation, bei der Fremdwissen oder Theorie dazugegeben werden.

Im Gegensatz zum Nachdenken wird „das Entscheidende“ der aktuellen Situation gefühlsmäßig erfasst: Hier verknüpfen wir all unsere Sinneseindrücke und unsere Erfahrung. Erstaunlich ist dabei: Wir spüren und sehen sogar zukünftige Entwicklungen voraus – dieser Mitarbeiter kann sich gut entwickeln, diese Idee wird ein Erfolg.

In der Intuition handelt es sich um die Fähigkeit, das Einmalige einer Situation zu erkennen, statt das Generelle und Allgemeine. Führungskräfte ohne Intuition sind blind, empirisch tastend und wirken oft „verkopft“. Speziell für den Umgang mit Menschen brauchen wir Intuition.

Wer intuitiv wahrnehmen kann, was Menschen bewegt und auch was sie ausmacht,

- findet spontan passende Lösungen im Verkaufsgespräch,
- kann besser auf Mitarbeiter eingehen und sie in ihren Potenzialen fördern,
- reagiert rechtzeitig auf Spannungen im Team und Probleme in Projekten,
- entwickelt ein Gespür und Ideen dafür,

was der Markt braucht und was Kunden wünschen.

Ein Sonderkapitel von Intuition ist die Kreativität: Alleine aus Fakten, Daten, Zielvorgaben, Analysen und einem Diktat des Marktes entstehen keine kreativen Prozesse. Erst in der persönlichen und intuitiven Auseinandersetzung mit dem Bestehenden kommen neue Ideen. Wie kann nun Intuition und Kreativität entstehen?

Intuition kann nicht gemacht werden. Sie ist ein hoch kreativer Prozess, äußerst komplex und bis dato von keinem Computer simulierbar. Man kann nur eines: die Situation auf sich wirken lassen und auf das Echo in sich achten. Intuition ist Achtsamkeit auf sich selbst, die einen für die Situation bzw. für den anderen „gspürig“ macht. Wir spüren die innere

2. Teil

Stimmigkeit oder die Unstimmigkeit. Viele meinen, Gefühle hätten in unternehmerischen Belangen und in der Wirtschaft keinen Platz. Sie seien bestenfalls für die Werbung gut. Sie misstrauen diesem Bauchgefühl und stützen sich nur auf sachliche, objektive Argumente. Diese lassen sich ja auch leichter kommunizieren.

Und Intuition ist auch keine Garantie. Doch haben gestandene Führungspersönlichkeiten den Mut, subjektiv zu sein. Sie vertrauen ihrer „inneren Stimme“ und trauen sich, diese für Entscheidungen heranzuziehen. Sie verzichten darauf, alles mit Fakten begründen zu müssen, und berufen sich auf ihr Bauchgefühl. Sie haben die Erfahrung gemacht: Ich kann mich auf meine Intuition verlassen.

**Alfried Längle ist Arzt und Psychotherapeut und leitet gemeinsam mit Marianne Grobner das Seminar „Führungs-Sinn“ im Management Center Vorarlberg (MCV).*

LEADERSHIP
mit
SINN

Authentizität im Führungsstil

Das innere Gespür für Stimmigkeit

Marianne Grobner*

Darüber ist man sich einig: Führungskräfte sollen „authentisch“ sein. Die Interpretation von Authentizität ist allerdings höchst unterschiedlich.

■ Die Verpackungskünstler:

Manchen Managern geht es vor allem um ihre Wirkung, wie ihre Botschaft bei den Mitarbeitern angekommen ist, ob man ihnen das Gesagte auch glaubt: „Bin ich authentisch rübergekommen?“, lautet dann die zentrale Frage. Dabei scheint es mehr um die Verpackung als um den Inhalt zu gehen. In der Extremvariante dieses Verständnisses bin ich dann authentisch, wenn man mir glaubt – sogar, wenn ich bewusst die Unwahrheit sage. Authentizität wird missverstanden als Mittel zum Zweck, als gut einstudierte Show, um Menschen zu beeinflussen.

■ Die Hemmungslosen:

Andere wiederum verstehen unter Authentischsein die Berechtigung, alles ungehemmt von sich zu geben: „Mir stinkt etwas, also kotze ich mich aus, sage alles, was ich mir denke, dann bin ich authentisch, weil ich zeige mich, wie ich bin ...“ Ein bisschen erinnert das an die Gruppendynamik der Siebzigerjahre. Diese Grundhaltung zeigt einen sehr unreifen Umgang mit Gefühlen. Falsch verstandene Authentizität, die eher zu Verletzungen und Irritationen führt.

■ Echte Authentizität:

Das griechische „authentēs“ bedeutet: mit eigener Hand vollbracht. Authentizität ist Gespür für das Eigene und Echte in jeder Situation. Dort, wo Stimmigkeit mit sich selbst aufkommt, bekommt man sich selbst zu Gesicht. Der Volksmund sagt: „Da kann ich mir in den Spiegel schauen“ als Analogie für: „Da kann ich zu mir stehen. Das stimmt für mich. Das kann ich

mit meinen Werten vereinbaren.“ Wir haben keinen anderen, direkteren Zugang zu uns selbst als über dieses innere Gespür der Stimmigkeit. Authentizität ist genau diese Anbindung des Verhaltens an das Wesentliche in mir selbst.

Das ist nicht immer leicht. Führungskräfte sollen in ihrer Funktion entsprechen, funktionieren. Wenn ich mich von den Erwartungen anderer leiten lasse, gebe ich die Leitung meines Lebens ab. Nicht wirklich man selbst zu sein macht ein Gefühl des Unwohlseins und bringt Stresssymptome, Gereiztheit, Verspannungen bis zum Burn-out mit sich. Erfüllend wird Führungsarbeit erst dann, wenn man diese Rolle mit innerer Zustimmung ausfüllt.

Authentisch zu sein bedeutet in unserem Verständnis also:

■ in mir verwurzelt sein, mir meiner Werte, Überzeugungen und Grundhaltungen bewusst sein,

3. Teil

■ mich in der jeweiligen Situation mit meinem „inneren Führer“ verbinden können,
■ mir treu bleiben. Mein Verhalten an dieser innere Stimmigkeit ausrichten, mich selbst zu verwirklichen.

Wer authentisch ist, gibt eine Einladung zu sich nach Hause. Wie ein Musiker, der authentisch spielt und die Zuhörer an seiner Selbstschaffung beim Spiel teilnehmen lässt. Das fasziniert und spricht an. Denn was persönlich ist, ist außergewöhnlich und einmalig. Charisma – eben diese schwer fassbare Ausstrahlung – zeigt sich durch einen geerdeten, in sich ruhenden Führungsstil. Das strahlt nicht nur in das Unternehmen ab, sondern wirkt auch nach innen: Authentizität gibt Erfüllung.

*Marianne Grobner ist Geschäftsführerin des Managementcenter Vorarlberg (MCV).

LEADERSHIP
mit
SINN

Motivation: Innere Zustimmung

Wie Vorgesetzte sinnstiftend wirken können

Alfried Längle*

Wann bringen Mitarbeiter neue Ideen ein? Warum engagieren sie sich in der Freizeit für ein Sozialprojekt? Wie gelingt es, das Team zu Bestleistungen zu motivieren?

Die Antwort ist schwierig – und doch schlicht: weil sie innerlich zustimmen. Weil sie einen Sinn darin sehen. Was ist Sinn?

Existenzieller Sinn ist die „wertvollste Möglichkeit, die wir in einer Situation haben“. Das bedeutet, dass wir ständig – wenn auch meist unbewusst und in Bruchteilen von Sekunden – entscheiden. Sinnvolles Leben baut auf vier Schritten auf:

■ Wahrnehmen der Wirklichkeit und der Möglichkeiten, die ich in der Situation habe: Ich kann diesen Artikel lesen oder meinen Bericht für morgen vorbereiten. Ich kann im Unternehmen bleiben – oder ein anderes suchen ...

■ Erfühlen, was mir wertvoller erscheint: das Interesse zu lesen oder der Wert der Pflichterfüllung; die sichere Arbeitsstelle oder die Lust auf eine neue Herausforderung.

■ Sich für das persönlich Wichtigste entscheiden – mit allen Vor- und Nachteilen: weiterlesen kann anschließend Zeitdruck bedeuten. Das nehme ich in Kauf. Stellenwechsel ist Verlust des gesicherten Einkommens usw. Bei alledem: Ich will das jetzt ... tun! Das erscheint mir im Moment am sinnvollsten!

■ Aus diesem freien Willen handeln.

Sinn ist nach Viktor Frankl Orientierung für unsere Entscheidungen und ein zentraler Motivationsfaktor: Menschen möchten erleben, dass ihr Tun für etwas gut ist.

Mitarbeiter möchten spüren, dass sie für das Unternehmen wichtig sind. Dann macht es für sie Sinn.

Die Führungskraft kann da-

bei auf verschiedene Weise „sinnstiftend“ mitwirken:

■ Auf den „maßgeschneiderten“ Arbeitsplatz achten, damit Mitarbeiter erleben, dass durch sie Wertvolles entsteht

■ Orientierung geben: Die Mitarbeiter sollen verstehen und spüren, worauf das Unternehmen ausgerichtet ist. Quantitative Ziele allein sind hier zu wenig. Es braucht Bilder und Analogien, um die Menschen in ihren Werten zu berühren.

■ Die Werte, für die das Unternehmen arbeitet, aufzeigen und erlebbar machen: Geht es nur um „Möglichst-hohen-Gewinn Erzielen“ oder auch um etwas anderes?

■ Den Bedarf, die „Notwendigkeit“ von Maßnahmen deutlich machen: MitarbeiterInnen akzeptieren auch Einschnitte und hohe Leistungsziele, wenn sie erken-

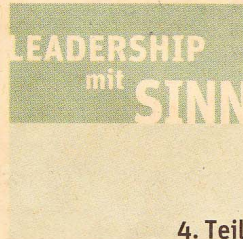
nen, wo und warum sie gebraucht werden bzw. wofür etwas gut sein soll.

Es braucht Zeit

Diese Art von Leadership erfordert allerdings, die einzelnen Menschen in ihren Kompetenzen überhaupt wahrzunehmen und sie nicht nur als „Kopf“ auf der Gehaltsliste zu sehen. Dazu braucht man Zeit für offene Gespräche mit den Mitarbeitern, damit Vertrauen und Zutrauen entstehen kann. Die Instrumente für diese Art von Leadership sind vor allem Intuition und Authentizität sowie die eigene Vorbildwirkung und die persönlich geklärte Zustimmung zur Führungsaufgabe.

Gelingt diese Vermittlung von Sinn, ergibt sich eine Win-Win-Situation: Sinn und Erfüllung für die Mitarbeiter – Einsatz, Kreativität und Produktivität für das Unternehmen.

*Alfried Längle ist Arzt und Psychotherapeut und leitet gemeinsam mit Marianne Grobner das Seminar „Führungs-Sinn“ im Management Center Vorarlberg (MCV).
Ende der Serie



4. Teil