

Führung und Kommunikation

Baustellen werden Tankstellen

Führungskräfte sind einem permanenten Druck ausgesetzt, mit dem einige besser umgehen können als andere. Ebenso sind manche Führungskräfte und Unternehmen erfolgreicher als andere. Warum? Bei genauerem Hinsehen werden die Gründe augenfällig, auch wenn sie uns häufig als geradezu banal erscheinen mögen. Buchautor und Managementberater Martin Zenhäusern gibt Ihnen hier einige wertvolle Tipps, die Sie persönlich und beruflich weiterbringen.



Martin Zenhäusern, Gründer und Inhaber der Zenhäusern & Partner AG sowie der Zenhäusern Akademie AG (Zürich) ist Ratgeber für Führungskräfte. Seine Schwerpunkte sind Führung, Kommunikation und Krisenmanagement. Er ist Dozent an Hochschulen sowie Autor diverser Publikationen.

Wer die Baustellen in seinem Beruf, in seinem Unternehmen und in seinem privaten und gesellschaftlichen Umfeld erkennt, klar benennt und sich dann mit der Lösung befasst, der schafft sich Tankstellen, die ihn mit Energie versorgen und eine nachhaltig gute Leistung erst ermöglichen. Das Zauberwort des Erfolges hat drei Buchstaben: Tun!

In unseren Seminaren und Workshops arbeiten wir mit den Teilnehmern an ihren Verhaltensweisen und an ihren Stärken. Wenn die Stärken ausgebaut werden, dann treten die Schwächen in den Hintergrund. Schwächen können durchaus sympathisch sein, vor allem, wenn sie die Persönlichkeit menschlicher machen. Schwächen dürfen jedoch eines nicht: störend wirken. Dann kann auch die kleinste Schwäche einen noch so perfekt vorbereiteten Auftritt ad absurdum führen. Menschen mit einem dynamischen Selbstbild sehen sich permanent in einem persönlichen Prozess, weshalb sie sich selbst laufend überprüfen. Wenn sie bei sich eine Marotte oder eine Gewohnheit feststellen, die sie in ihrer Wirkung einschränkt, dann gehen sie über die Bücher und verändern das, was verändert werden muss. Jede Veränderung bedarf einer Anstrengung.

Wenn sie das Positive in einer Veränderung sehen, dann fällt es ihnen wesentlich leichter, sie durchzusetzen. Eine gesunde Selbstkritik dient ihnen dazu, sich immer wieder den Spiegel vorzuhalten, um Abweichungen vom Idealbild frühzeitig zu erkennen. Sie tun dies mit der Leichtigkeit, welche Menschen mit einem dynamischen Selbstbild auszeichnet. Menschen mit einem statischen Selbstbild haben keine Schwächen. Dies würde ihrem Selbstbild zutiefst widersprechen. Wenn etwas schief läuft, dann kann es nicht an ihnen und ihren Aktionen liegen. Deshalb neigen sie dazu, Schuldige zu suchen. Sie verpassen die Tankstellen, weil sie nie aus ihren Baustellen heraus kommen.

Es kommt immer wieder vor, dass sich der Mann an der Spitze eines Unternehmens von der realen Welt verabschiedet hat und über den Wolken schwebt. Der scharfzüngige englische Publizist Malcolm Muggeridge hat wohl auch die gefährdeten Wirtschaftsführer gemeint, als er festhielt: "Dass Politiker Luft-

schlösser bauen, ist noch nicht bedenklich. Gefährlich wird es erst, wenn sie von anderen Hypotheken darauf bekommen." Und tatsächlich erhalten sie Hypotheken auf ihre Hirngespinnste - was wir gegenwärtig am Beispiel der Finanzkrise sehen.

Es ist nicht von der Hand zu weisen, dass sich egozentrische Manager häufig gegen die Interessen ihres Unternehmens und für ihren eigenen Vorteil entscheiden. Der Liebesentzug durch die Börse kommt einem Todesurteil gleich. Deshalb taten und tun sie alles, um den schönen Schein so lange wie möglich zu wahren, auch wenn hinter der gut gepflegten Fassade bereits die morschen Balken brechen. Bei Lichte betrachtet sind sie menschlich und häufig auch fachlich eine einzige grosse Baustelle. Volkswirtschaftlich gesehen sind sie ein Fass ohne Boden.

VERLIEREN SIE NICHT DIE BODENHAFTUNG!

Jeder und jede läuft Gefahr, die Bodenhaftung zu verlieren. Es ist deshalb wichtig, rechtzeitig Vorkehrungen zu treffen, dass dies nicht geschieht. Eine Führungskraft, die mit den Mitarbeitenden auf allen Ebenen und mit Kunden und Partnern regelmässig zusammenkommt und der kein Zacken aus der Krone fällt, wenn sie sich zu den Werkbänken und Produktionshallen begibt, sich mit den Kundenberatern und dem Aussendienst auseinandersetzt, wird nie die Bodenhaftung verlieren. Sie weiss, was in den Hallen und Korridoren gesprochen wird, sie kennt die Anliegen und Bedürfnisse, sie nimmt Kritik und Schwächen wahr und wird immer wieder auf den Boden der Tatsachen zurückgeholt, wenn dieser Dialog auf allen Stufen gepflegt wird. Sie fordert diesen Dialog geradezu heraus, denn sie will wissen, was wirklich läuft. Wer ein solches Klima des regelmässigen Austausches in seinem Unternehmen implementiert hat, erhält ein realistisches Bild, wie der Hase läuft und was die Menschen bewegt.

Für alles, was wir im Leben unternehmen, möchten wir letztlich belohnt werden. Die Belohnung kann materiell oder immateriell sein. Manchmal ist der pekuniäre Anreiz stärker, manchmal ist es die öffentliche Anerkennung oder die innere Freude, die uns antreibt. Stellen wir uns also die Frage: Was bin ich wert?

WENN SIE DAS POSITIVE IN EINER VERÄNDERUNG SEHEN, DANN FÄLLT ES IHNEN WESENTLICH LEICHTER, SIE DURCHZUSETZEN.



Wir haben eine Dienstleistung entwickelt, welche unseren Wert eruiert. Mit der Methodik „Baustellen? Tankstellen! Diagnose – Aktion – Sinn“[©] können wir unsere verschiedenen Kapitalien messen: Das psychische und das physische Kapital, unser Reputations- und unser finanzielles Kapital. Wir werfen bei der Beantwortung der Fragen einen ehrlichen Blick in den Spiegel, denn alles andere wäre Augenwischerei, welche unsere Bilanzen fälschen würde. Diese Methodik eignet sich auch bei der Diagnose von Unternehmen und für den daraus folgenden Handlungsbedarf bestens.

DIE KAPITALIEN IM DETAIL

Das psychische Kapital: Im Alltag manifestiert sich unser psychischer Zustand in verschiedensten Situationen: Haben wir die mentale Stärke, um uns durchzubeissen? Haben wir uns unter Kontrolle, wenn wir angegriffen werden? Wie reagieren wir, wenn wir einen Fehler begangen haben? Wie gehe ich mit Provokationen um? Im Laufe unserer Karriere machen wir verschiedene Entwicklungen durch. Wir können reifen oder wir können in unseren Schwächen verharren. Wenn wir uns also jetzt im Spiegel betrachten, können wir uns ein Bild von unserer Verfassung machen. Bin ich bei meinem psychischen Kapital im Plus? Ist es ein Mehrwert, der mich auszeichnet? Ist es ein Nullsummenspiel? Oder schreibe ich sogar rote Zahlen, weil ich häufig rot sehe?

Das physische Kapital: In der Regel sind wir körperlich in der Jugend und in jungen Jahren leistungsfähiger als im Alter. Das physische Kapital hängt mit unserem Alter, unserer körperlichen Fitness und unserem Trainingsfleiss zusammen. Wie hoch ist mein Kapital noch? Bin ich für mein Alter gut in Form? Wie halte ich es mit dem Konsum von Alkohol und Nikotin? Wie ausgewogen ist meine Ernährung? Trinke ich regelmässig und in ausreichendem Masse Wasser oder Tee? Schlafe ich genug, damit ich mich von den Anstrengungen des Berufslebens gut erholen kann? Wie sind meine Werte? Bin ich körperlich auf der Haben-Seite? Oder bin ich untrainiert und schnell ausser Atem? Mit hochrotem Kopf und im roten Bereich?

Das Reputations-Kapital: Zu Beginn unserer Laufbahn sind wir entweder Hoffnungsträger, weil wir auf-

grund unserer Abschlüsse ein viel versprechendes Talent sind, oder wir arbeiten uns aus einer ungünstigen Ausgangslage dank Einsatz und Leistung Schritt für Schritt nach oben. Je länger und je erfolgreicher wir arbeiten, desto besser wird das Bild, das sich unser Umfeld von uns macht. Wir häufen unser Kapital, und unser Bild wird immer strahlender. Wir haben uns ein Image erarbeitet, das sich sehen lassen darf. Image ist nur eine Momentaufnahme. Wir können uns Image auch kaufen und uns im Lichte imaginärer Leistungen sonnen. Dies kann eine gewisse Zeit gut gehen, bis dann der Check eingelöst werden muss. Wenn er als ungedeckt auffliegt, ist das Image im Keller. Reputation aufzubauen ist ein langwieriger Prozess. Reputation ist die Summe unserer Leistungen, aus der dann die öffentliche Wertschätzung erwächst. Wie steht es also um mein Reputations-Kapital? Steigt ein Team im Wert, wenn ich dabei bin? Oder verliert es? Bin ich hoch im Kurs? Oder bin ich nur ein Junk Bond?

Das finanzielle Kapital: Wenn wir nicht die Erben einer reichen Familie oder einer Unternehmer-Dynastie sind, dann backen wir zuerst kleinere Brötchen, bevor wir grössere backen können. Nach und nach steigt unser Einkommen. Risiken sind allerdings nicht auszuschliessen, und niemand ist vor privaten unliebsamen Überraschungen gefeit. Wie steht es also um mein finanzielles Kapital? Bin ich bereits unabhängig? Oder kann ich mich wie geplant finanziell unabhängig machen? Was bedeutet es für mich, wenn ich jetzt den Arbeitgeber wechsle? Wie viel bin ich auf dem heutigen Arbeitsmarkt wert? Wie kostspielig ist mein Lebensstandard? Wie sieht meine Altersvorsorge aus?

Das Sichtbarmachen der Ergebnisse in einfachen Grafiken erlaubt den unverstellten Blick auf die Realität und den offensichtlichen Handlungsbedarf. Leben wir im roten Bereich oder im grünen Bereich, dort wo wir uns mit neuer Kraft versorgen können? Wer seine Baustellen aus der Welt schafft, macht die Strasse frei für den Erfolg, sei dies in seinem Beruf oder im Privatleben. An den Tankstellen entlang der Strasse kann er sich mit Energie aufladen. Und er fährt an denjenigen vorbei, die am Strassenrand ihre Zeit und Kraft vergeuden, weil sie nicht fähig sind, ihr Leben endlich in die eigenen Hände zu nehmen.



Buchtip:
Martin Zenhäusern:
„Chef aus Passion
– Als Mensch und
Führungskraft Spitze
werden“. Orell
Füssli, Zürich 2008.