

## Psychologie

# Rein in die Führung

**Menschen reagieren nicht logisch. Das, was einmal gelernt wurde, wird immer wieder benutzt auch wenn es für die Situation völlig unpassend ist. Etwas loszulassen, was bisher erfolgreich eingesetzt wurde bedeutet auch, sich einzugestehen, dass man mit den bewährten Mitteln nicht mehr zum gewünschten Ergebnis kommt. Susanne Klein, Buchautorin und Coach, plädiert in diesem Beitrag, dass Sie sich als Führungskraft jenseits von Tools und Handwerkszeug auf Ihre Fähigkeiten verlassen und den Mut zeigen sollen, wieder auf Ihre innere Stimme zu hören.**



**Dr. Susanne Klein** ist erfahrene und zertifizierte Master-Coach. Seit 1994 begleitet sie Führungskräfte (Einzelpersonen und Teams) auf ihrem Weg an die Spitze. Gleichzeitig trainiert und zertifiziert Sie europaweit Coachs.

Die Geschichte ist weithin bekannt geworden: 27 Feuerwehrleute folgten der Aufforderung „Drop your tools and run“ nicht. Sie legten nicht ihre schweren Geräte ab, als das Feuer, das sie gerade bekämpften, drohte zu explodieren. Das Ergebnis: Sie konnten sich nur langsam bewegen und damit dem Brand nicht entkommen. Darüber, warum die Feuerwehrleute nicht dazu in der Lage waren, ihre Tools abzulegen ist an verschiedenen Stellen viel spekuliert worden. Vielleicht haben sie die Anweisung nicht gehört? Vielleicht verstanden sie die Brisanz der Lage nicht? Vielleicht fühlten sie sich sicherer mit ihrer Gerätschaft in den Händen? Vielleicht wollten sie auch an der Strategie festhalten, die sie für den Notfall gelernt hatten? So fühlten sie sich wohler mit ihren Gerätschaften in der Hand, obwohl diese sie in den sicheren Tod führten.

Menschen reagieren nicht logisch. Das, was einmal gelernt wurde, wird immer wieder benutzt auch wenn es für die Situation völlig unpassend ist. Etwas loszulassen, was bisher erfolgreich eingesetzt wurde bedeutet auch, sich einzugestehen, dass man mit den bewährten Mitteln nicht mehr zum gewünschten Ergebnis kommt. Wer kann da nicht nachvollziehen, dass sich die Feuerleute lieber an den Dingen, die sie bisher beschützt hatten, festhielten? Manchmal braucht es einfach auch einen Mutigen, der mit einer neuen Art, mit einer Situation umzugehen, voran geht. Beobachtet werden konnte in vergleichbaren Situationen, dass nur ein einziger Feuerwehrmann sich von seinen Tools lösen und rennen muss. Es folgen dann binnen kürzester Zeit alle anderen.

Im Business braucht man sicher nicht gleich alle Tools hinzuwerfen, wenn man etwas Neues für sich entwickeln möchte. Vielleicht ist es wertvoll, sich die Tools nochmals genauer zu betrachten und neu zu sortieren: Was benutzte ich aus alter Gewohnheit und es passt tatsächlich nicht mehr? Und was ist nach wie vor hilfreich?

Je weiter Sie in der Hierarchie aufsteigen, umso mehr führen Sie Kraft Ihrer Persönlichkeit. Sie brauchen gar nicht mehr viele Tools, sondern benutzen einfach das effektiver, was Sie bis jetzt noch nicht oder noch nicht systematisch nutzen: Sich selbst.

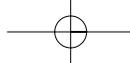
Ohne schweres Gerät, ohne gedankliche Begrenzungen durch alle möglichen Dos and Dont's, die Sie im Laufe Ihrer beruflichen Laufbahn gelernt haben, lassen sich manche Situationen leichter managen. Die zunehmende Komplexität und Differenzialität macht es notwendig, mit einer entsprechend höheren Komplexität und Differenzialität darauf zu reagieren. Und es gibt kaum ein betriebswirtschaftliches Tool, das diesem Anspruch gerecht wird.

Besonders im Bereich der Menschenführung ist es müßig, über „richtig“ und „falsch“ zu sprechen. Oder Tools zu suchen, die für jeden Mitarbeiter und für jede Situation passend, angemessen und erfolgreich sind. Kaum vorstellbar, dass es so etwas gibt. Auf ein komplexes Umfeld kann nur ein komplexes System reagieren, wie wir Menschen glücklicherweise sind. Vorausgesetzt, wir nutzen die innere Komplexität und haben nicht das Bedürfnis, alle Dinge um uns herum zu vereinfachen oder immer eine Ursache (oder einen Schuldigen) für ein Ergebnis zu suchen. Mit dieser Methode arbeiten wir eher aktiv daran, den Erfolg zu verhindern. Führungskräfte genießen heutzutage in der Regel eine exzellente Ausbildung. Sie lernen Tools und Strategien kennen, mit deren Hilfe sie erfolgreich managen und anleiten können. Sie benutzen moderne Kommunikationsmittel. Sie denken und handeln global. Sie gehen immer wieder zu hochkarätigen Schulungen. Und es ändert sich auch etwas. Vielleicht nicht genug?

### VERLASSEN SIE SICH AUF IHRE FÄHIGKEITEN

Was Führungskräfte oft scheuen, ist, sich auf ihre Fähigkeiten zu verlassen. Es fehlt manchmal einfach der Mut, auf die innere Stimme zu hören und so zu guten Entscheidungen zu kommen. Dieses Zögern besteht immer noch, obwohl in verschiedenen Disziplinen bereits nachgewiesen wurde, dass mehr als 60 Prozent der Business-Entscheidungen, intuitive Entscheidungen sind. Und genau das empfehlen erfahrene Geschäftsführer.

Jenseits von Tools und Handlungsanweisungen können Führungskräfte ihre Aufmerksamkeit nutzen, um mehr zu verstehen, als gewöhnlich. Sie können präziser entscheiden, wie sie ihre Energie einsetzen und



## VIER FAKTOREN MACHEN ERFOLGREICHE FÜHRUNGSKRÄFTE AUS: FOKUS, ENERGIE, KONTAKT UND RESILIENZ



was sie fokussieren – ohne andere Dingen aus dem Blick zu lassen. Gleichzeitig achten sie darauf, auch im Stress des Büroalltags in ihrer Mitte zu bleiben. Herausragende und erfolgreiche Führungskräfte haben an der Entwicklung ihrer Persönlichkeit gearbeitet, sie haben ihre Stärken und Schwächen reflektiert und ihren individuellen Weg gefunden. Sie haben die Autorität zur Führung nicht allein aus ihrer Rolle und hierarchischen Position, sondern aus ihrer Persönlichkeit heraus. Was macht also Führungskräfte wirklich erfolgreich? 20 Jahre Erfahrung im Führungs-Coaching zusammengefasst ergeben, dass es vor allem vier Faktoren sind, die Menschen zu erfolgreichen Führungskräften machen: Fokus, Energie, Kontakt und Resilienz. Was hat es damit genau auf sich?

■ **Fokus:** Besonders erfolgreiche Führungskräfte sind sehr gut in der Lage dazu, ihre Aufmerksamkeit zu fokussieren. Sie arbeiten sehr stringent an einzelnen Themen, die gut priorisiert sind. Sie wissen, welche Hebel sie in Bewegung setzen müssen und wie ihr System auf Veränderungen reagiert. Sie sind in der Lage, komplex zu denken und in ihren strategischen Überlegungen Folgeschritte zu antizipieren. Dabei versuchen sie nicht nur kurzfristige Erfolge zu generieren, sondern richten ihr Denken und Handeln an einer langfristigen Marktpräsenz aus. Gleichzeitig bleiben Sie trotz enormer Fokussierung flexibel.

■ **Energie:** Erfolgreiche Führungskräfte sind leidenschaftlich und stellen für Ihre „Sache“ eine enorme Energie zur Verfügung. Sie scheuen das Risiko nicht, wägen aber gut ab, in welchen Bereichen Sie experimentieren möchten. Gleichzeitig definieren Sie alternative Wege. Das bedeutet, sie geben nicht in jedes Thema gleich viel Energie, sondern prüfen den langfristigen Erfolg. Sie gehen mit einer offenen und im positiven Sinne neugierigen Haltung an das Leben, verlieren aber dabei nicht ihre Bodenhaftung.

■ **Kontakt:** Im Umgang mit anderen Menschen zeichnen sie sich durch eine sehr wertschätzende Art aus. Sie erkennen großzügig die Leistungen anderer an, fördern die Menschen um sie herum, führen Sie zu guten Leistungen, indem Sie den Menschen etwas zuvertrauen. Ihre Haltung gegenüber den Dingen ist positiv. Sie haben keine Scheu, anderen Menschen als

Mensch zu begegnen und halten sich nicht konsequent an Ihre Rolle. Im Gegenteil. Vertrauen und Verantwortung spielen in ihrem Wertesystem eine wichtige Rolle.

■ **Resilienz:** Gleichzeitig sind sie das, was Psychologen „robust“ nennen. Sie sind sehr anpassungsfähig und nutzen jede Situation als Chance, um sich weiter zu entwickeln. Die meisten verfügen über ein positives Vorbild, an dem sie ihr Handeln ausrichten. Es zeichnet sie ein geringer Perfektionsdrang, dafür aber eine gute Fähigkeit zur Improvisation aus. Die Fähigkeit, neue Parameter schnell zu akzeptieren und diese positiv für sich zu nutzen, versetzt sie in die Lage, mit Veränderungen konstruktiv umgehen zu können. Um diese Fähigkeit aufrecht zu erhalten nehmen Sie sich täglich eine kleine Auszeit zur Reflexion. Ihre Kraft und Energie ziehen sie aus ihre Aufgabe selbst. Sie lieben ihre Arbeit und freuen sich daran, dass sie in einem Bereich arbeiten dürfen, der sie wirklich interessiert und der es ihnen ermöglicht, die Wirkung ihrer Entscheidungen zu spüren.

Und was empfehlen diese erfahrenen Führungskräfte jungen Menschen, die in Unternehmen ihren Weg erfolgreich machen wollen? Die Erfahrenen empfehlen vor allem, Verantwortung zu übernehmen und nach sorgfältiger Abwägung, Entscheidungen zu treffen. Denn nur so, meinen sie, ist eine Entwicklung möglich. Das beinhaltet natürlich auch, dass man zu Fehlentscheidungen stehen muss und gut reflektiert, was man daraus lernen kann. Außerdem sollten sich die jungen Kollegen immer wieder fragen: Macht das Sinn, was ich hier tue? Und Ist das profitabel? Dieses selbstkritische Hinterfragen bleibt keinem erspart. Dabei geht es vor allem um Kritik am eigenen Handeln.

Bei allem Denken und Handeln bleibt am Anfang immer besonders relevant, dass die jungen Führungskräfte beweisen, dass sie das Vertrauen des Managements verdienen. Und das hat sehr viel mit der eigenen Persönlichkeit zu tun. Zu Beginn einer Karriere braucht man seine Tools. Mit der Zeit hat aber die stabile Persönlichkeit einen höheren Anteil am Erfolg. Man muss erst einmal etwas können, um es dann im richtigen Moment auch wieder loslassen zu können – und zu rennen.



**Buchtipp:**  
Susanne Klein,  
**Rein in die Führung, Manager erläutern ihre Erfolgsstrategien,**  
Gabal Verlag

