

Erfolg und Leadership

ein Seminar am Businessforum für Wirtschaftsfrauen
„Women's Vision“
22./23. Februar 05 in Basel
mit Gerhard Schobel

**Ahornblatt
Fällt herab,
zeigt sich von oben,
zeigt sich von unten.**

Ryokan, japanischer Zenmeister Ende des 18. Jahrhunderts

**Ein buddhistischer Mönch saß meditierend im Garten des Tempels.
Ein Ahornblatt löste sich von einem Baum in seiner Nähe und schwebte sanft zu Boden.
Der Mönch verbeugte sich in Ehrfurcht vor dem Blatt, das ihm gezeigt hatte, wie mühelos es beim Herunterfallen seine Vorder- und seine Rückseite zeigte und nichts versteckte.
Keine Unsicherheit und keine Angst, keine Scham und kein Bedauern.
Wie kann man so sehr akzeptieren lernen, so sehr in Frieden mit sich selbst sein?**

Ich habe dieses Gedicht dem Referat vorangestellt, weil es meines Erachtens ganz viel von dem zum Ausdruck bringt, was Erfolg und Leadership für mich bedeutet.

Übung:

Darf ich Sie bitten, kurz darüber zu reflektieren, was für Sie Erfolg bedeutet? Und was ist für Sie Leadership?

Was bedeutet für mich Erfolg?

Privat

- eine glückliche, harmonische Familie
- Freude und Lebendigkeit in meiner Partnerschaft
- eine gute Beziehung zu meinen Kindern
- ein Daheim in dem ich mich wohl fühle
- eine befriedigende finanzielle Situation (d.h. genügend Geld auf der Seite um mir auch etwas leisten zu können)
- die Möglichkeit, auch ohne Arbeit längere Zeit gut leben zu können u.s.w.

Beruflich

- ein gut gehendes Unternehmen,
- ein Produkt, welches zum Wohlstand und zur positiven Entwicklung unserer Gesellschaft beiträgt
- ein Produkt, das vom Markt gut aufgenommen wird
- ein harmonisches Betriebsklima
- Freude und Lebendigkeit bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
- Unternehmergeist bei den Mitarbeitern

- finanzielle Sicherheit/Polster

Für mich haben alle diese aufgezählten Punkte etwas mit Erfolg zu tun und da könnte noch Vieles angehängt werden. Immer wenn ich etwas von den obigen Punkten erreicht habe, erlebe ich mich zumeist als erfolgreich. Die Betonung liegt auf zumeist. Mir fehlt ein wichtiger Bestandteil in der Definition.

Erfolg bedeutet für mich, dass das Erreichen der obigen Punkte in Übereinstimmung mit meinem Lebensplan, mit meinen Lebenszielen, mit meiner höheren Absicht sein muss.

So geht es beim Thema Erfolg auch oft um die Integration von übergeordneten, in der Psychologie sagen wir auch transpersonalen Werten.

Auf einen kurzen Nenner gebracht könnten wir auch sagen:

Erfolg bedeutet, dass

- Sie bekommen, was Sie sich wünschen
- Sie es geniessen können
- es im Einklang steht mit Ihren Idealen und höheren Absichten/Werten/Zielen und
- Sie die guten Seiten davon mit anderen teilen können.

Ich glaube der Punkt mit den höheren Absichten ist ein ganz wesentlicher, weil er aufzeigt, wie wir bezüglich Erfolg orientiert sind, welche Zeitfenster wir mit Erfolg verbinden. Elliot Jacques hat in einer Untersuchung mit Hilfe von Daten aus 15 Ländern über einen Zeitraum von 30 Jahren festgestellt, dass es so etwas wie Zeitschichten gibt.

Einfache Mitarbeiter haben einen Zeithorizont von 3 Monaten bis 1 Jahr.

Manager planen in einem Zeithorizont von 5- 10 Jahren

UnternehmerInnen planen in einem Zeithorizont von 20 – 50 Jahren.

D.h. es scheint ein natürlicher Impuls von ManagerInnen und UnternehmerInnen zu sein, sich auf übergeordnete, langzeitorientierte Ziele auszurichten.

Was bedeutet Leadership?

Ich werde Ihnen sicherlich nicht sagen müssen, was eine Führungsperson ausmacht, aber ich möchte doch kurz ein paar Punkte erwähnen. An eine Führungspersönlichkeit werden sehr viele und sehr unterschiedliche Erwartungen und Anforderungen gestellt. Die Frage die sich stellt, lautet: „Wie müsste eine ideale Führungsperson sein? Und wie führt diese ideale Führungsperson Ihre Firma zum Erfolg?“

Bei dieser Frage ist auch ersichtlich, wie viele Führungskräfte, gerade in KMU's in ihrer Arbeit oft verunsichert sind. Sie hinterfragen sich und ihre Arbeit, leisten sehr viel und machen sich oft ein schlechtes Gewissen, wenn Sie jemand entlassen müssen. Sie suchen im Aussen, in der Fachliteratur, wie Sie erfolgreicher führen könnten, wie Sie und ihr Unternehmen wachsen und prosperieren könnten, wie Konflikte gut gelöst werden, wie die Mitarbeiterinnen motiviert bleiben usw. Die Liste könnte endlos vorgesetzt werden und ich habe bisher bei allen Führungspersonen, die ich darauf angesprochen habe, dasselbe gehört. Sie lesen und hören Unmengen

von Fachliteratur zu diesen Themen. Jedes Jahr kommen neue Methoden auf den Markt, die das Blaue von Himmel versprechen.

Ich möchte Ihnen mein Verständnis von Erfolg und Leadership an einem Beispiel kurz aufzeigen.

Beispiel: Orchester

Wie funktioniert ein Orchester? Es besteht aus den Musikerinnen, einer Dirigentin, einer Komponistin (die durchaus mit der Dirigentin identisch sein kann) und dem Musikstück.

Die Musikerinnen sind alle auf unterschiedlichen Instrumenten ausgebildet und verschieden stark. D.h., manche sind auf ihrem Instrument sehr gut, haben eine hohe Spezialisierung erreicht, andere sind eher in ihren Anfängen, gehen jedoch beherzt zur Sache. Das Musikstück ist anspruchsvoll, jedoch noch relativ unbekannt. Die Komponistin genial, aber ebenfalls relativ unbekannt. Was tun? Was für Anforderungen stellen sich nun an die Dirigentin? Kann Sie alle Musikerinnen gleich führen? Brauchen alle gleichviel Zuwendung und Aufmerksamkeit? Brauchen alle die gleiche Unterstützung?

Und das Musikstück? Erklärt es sich allen Beteiligten einfach von selbst oder muss die Bedeutung den Einzelnen noch mehr zugänglich gemacht werden?

Und die Komponistin? Ist sie in ihrer Komposition neu und originell oder hat sie eher eine Komposition produziert, die durch ihre Gefälligkeit sich dem gängigen Massengeschmack gut angepasst hat? Was braucht sie von der Dirigentin und den Musikerinnen zu wissen?

Sie sehen schon, das Stück ist eine, für Managerinnen, alltägliche Herausforderung. Dieser Spagat in den verschiedenen Rollen kommt Ihnen sicherlich bekannt vor und sicherlich könnten Sie noch die eine oder andere Feinheit hinzufügen, z.B. das da noch das Publikum ist, und der Konzertraum, der Übungsraum, die öffentliche Hand mit ihren Auflagen für die Subventionen, das Timing, die Übungszeiten, die Konzertzeiten, die Familie des Dirigenten, und die Familien der Musikerinnen und, und, und.

Die Anforderungen sind komplex und Erfolg zu haben, bedeutet einen Weg zu finden, all diesen Anforderungen in einer bestimmten Art und Weise gerecht zu werden. In einer Art und Weise, welche den Bedürfnissen des Unternehmens, den Bedürfnissen der Aktionäre, den Bedürfnissen der Mitarbeiterinnen, den Bedürfnissen der Kunden und nicht zuletzt auch den eigenen Bedürfnissen gerecht wird.

Sie werden mir sicherlich beipflichten, dass für das Balancieren all dieser unterschiedliche Faktoren ein Führungsstil schlichtweg nicht ausreicht. Leider hat sich dies in der Pädagogik noch nicht überall herumgesprochen. Da kann ich immer wieder beobachten, wie in einer Schulklasse ein Führungsstil praktiziert und zum Leidwesen aller Beteiligter (Lehrer/Schüler/Eltern) durchgezogen wird.

Aber ich möchte gerne beim Beispiel mit dem Orchester bleiben. Die einzelnen Musikerinnen wollen unterstützt, gefördert und gefordert werden. Oder können Sie sich vorstellen, was eine Vollblutmusikerin nach einer halben Stunde „Alle meine Entchen“ spielen macht? Sie hat wahrscheinlich in den ersten Minuten das wieder

einmal als interessante Herausforderung durchgespielt (weil sie es schon lange nicht mehr gespielt hat), in den nächsten paar Minuten hat sie sich evtl. ein paar Variationen zum Thema einfallen lassen und diese ausprobiert, sie hat ihr kreatives Potenzial genutzt, um von diesem Stück neue Variationen zu erfahren, aber so nach ca. einer halben Stunde ist ihr langweilig geworden, weil sie schlichtweg unterfordert ist.

Nun hat sie drei Möglichkeiten:

- Innerlich abschalten (innerlich kündigen / Todstellreflex),
- zu rebellieren (Widerstand leisten / Kampfreflex) oder
- aufzustehen und zu kündigen (Fluchtreflex).

Für die Wahl der jeweiligen Reaktionsmuster gibt es viele Erklärungsmöglichkeiten, auf die ich jedoch im Moment nicht eingehen möchte.

Auf der anderen Seite haben wir die Musikerinnen, die mit ihrem Instrument noch nicht so versiert sind. Sie üben „Alle meine Entchen“ mit Begeisterung. Da sie allerdings einige Noten auf ihrem Instrument noch nicht beherrschen, sind sie gewaltig unter Stress und haben das Gefühl, sie dürften sich keine Fehler mehr leisten (und machen dadurch erst recht noch mehr Fehler). Sie fühlen sich überfordert und reagieren ebenfalls in den drei Möglichkeiten.

- Sie resignieren („Ich schaff das sowieso nie“ oder „Ich bin zu dumm/zu ungeschickt/zu wenig...“) oder
- sie kritisieren, werden aggressiv und greifen die Dirigentin, das Musikstück und die Komponistin an oder
- sie fliehen in die Kündigung („Ich war mir immer klar, dass das nicht mein Job ist. Das war das falsche Instrument, das falsche Gebiet. In Zukunft mache ich Sport.“)

Zwischen diesen beiden Gruppierungen haben wir die Musikerinnen, die sich mit dem Stück von der Kompetenz her gerade wohl fühlen. Sie sind angeregt, gefordert und stellen schon nach einer halben Stunde fest, dass sie das Stück nun wesentlich besser können und wenn sie so weitermachen, werden sie es bis zur Aufführung gut können.

Nun stehen wir also als Führungspersonen vor dieser Aufgabe. Die Musikerinnen mit ihren Instrumenten stellen die Ressourcen unserer Firma dar. Mit den Fähigkeiten die vorhanden sind und dementsprechend genutzt werden möchten.

Auf der anderen Seite steht die Komponistin mit ihrem Musikstück. Sie hat bestimmte Vorstellungen, wie dieses Stück tönen, wie es umgesetzt und gespielt werden sollte. Sie hat bestimmte Vorstellungen wie schnell dies vor sich gehen müsste, mit wieviel Aufwand, wie viel Erfolg sich daraus ergeben sollte. Sie ist unzufrieden, weil es zu lange geht und reagiert ebenfalls in den drei Möglichkeiten.

- Sie verliert den Mut und zweifelt ihr Produkt an (ausharren in der Position, keine Flexibilität, warten darauf, dass etwas passiert),
- sie kritisiert Management und Mitarbeiterinnen (Verstärkung des Controlling - vermehrte Kontrolle von der Computerüberwachung bis zur Neugestaltung von Formularen und Tabellen, reisst immer mehr Kompetenzen wieder an sich) oder

- sie flüchtet sich in Arbeit (versucht immer mehr selbst zu machen, ist ständig überlastet und hat keine Zeit für sich und ihre Mitarbeiter) was schlussendlich zum Schliessen des Unternehmens oder von Unternehmensteilen führen kann.

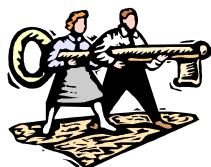
Auch hier stehen wir als Führungsperson vor der herausfordernden Aufgabe Unternehmerin, Produktentdeckerin, Aufsichtsrat und Aktionärinnen (Komponistin) zufrieden zu stellen. Doch wie? Jede Person stellt, ihren Fähigkeiten und Bedürfnissen entsprechend, Forderungen.

So stehen wir nun als Unternehmerin oder Managerin dazwischen und haben ebenfalls wieder die drei Möglichkeiten darin zu wirken.

- Wir können abwarten, was passiert und hoffen, dass das Richtige passiert.
- Wir können kämpfen und unsere Mitarbeiterinnen oder den Verwaltungsrat angreifen (Unfähigkeit attestieren, mangelnde Weitsicht, Kündigungen aussprechen, etc.) oder
- flüchten und ein neues Wirkungsfeld suchen.

Aber...

wir können auch hergehen und **aktiv die Führung**, dh. **die Verantwortung** übernehmen. Wir können uns, wie die Dirigentin, um die einzelnen Musikerinnen kümmern. Achten, was sie brauchen um ihre Fähigkeiten zu verbessern, wie und wo wir sie schulen können, welche Schulungen ihnen helfen werden, sofern Schulungen ihnen helfen – vielleicht geht es ja auch einfach um mehr Zeit zum Üben und Erfahrungen sammeln.



Der Schlüssel = Kommunikation

Der Schlüssel zur Führung ist etwas Altbekanntes und doch immer wieder sehr Herausforderndes. Es ist die Kommunikation. Die wichtigste und wohl wertvollste Aufgabe einer Unternehmerin oder Managerin ist Kommunikation.

Wenn wir herausragende, erfolgreiche Führungspersönlichkeiten auf ihre Gemeinsamkeit untersuchen, sehen wir ihre Kommunikationsfähigkeiten als das zentrale Instrument ihres Erfolgs. Ihre Fähigkeit, die Vision des Unternehmens mit ihrer Vision und den Visionen der MitarbeiterInnen und KundInnen zu verbinden, zu kommunizieren.

Und gerade die Kommunikation ist es, an der Erfolge und Leadership oftmals scheitern. Hier werden viele Klippen angetroffen, an denen die Kommunikation immer wieder Schiffbruch erleiden kann. Die einen kommunizieren zu viel, andere zu wenig, wiederum andere referieren und dozieren ohne das Gegenüber wirklich in das Gespräch miteinzubeziehen. Alle geben sich Mühe und sind schlussendlich enttäuscht, wenn dabei das erwünschte Ergebnis nicht erreicht wird.

„Eine Sprache zu sprechen, heisst nicht, dass man auch erfolgreich kommunizieren kann.“



Was heisst Führung/Leadership

Führung heisst, mit den Menschen erfolgreich zu kommunizieren.

Führung heisst, Menschen ihren Fähigkeiten und Talenten entsprechend, zu fordern und zu fördern, ihnen Anleitung zu geben wo sie Unterstützung benötigen.

Führung heisst, meinen Mitarbeiterinnen den Weg frei zu machen, damit sie ihre Arbeit bestmöglich erledigen können. Dies ist, wie wir alle wissen, zuallererst eine dienende Funktion.

Führung heisst die Fähigkeit zu haben, sich dem grösseren Ganzen, dem Ziel und der Vision unterzuordnen -> Führung durch Vorbild. (Geschichte der Führung durch Ideologie in der therap. Wohngemeinschaft)

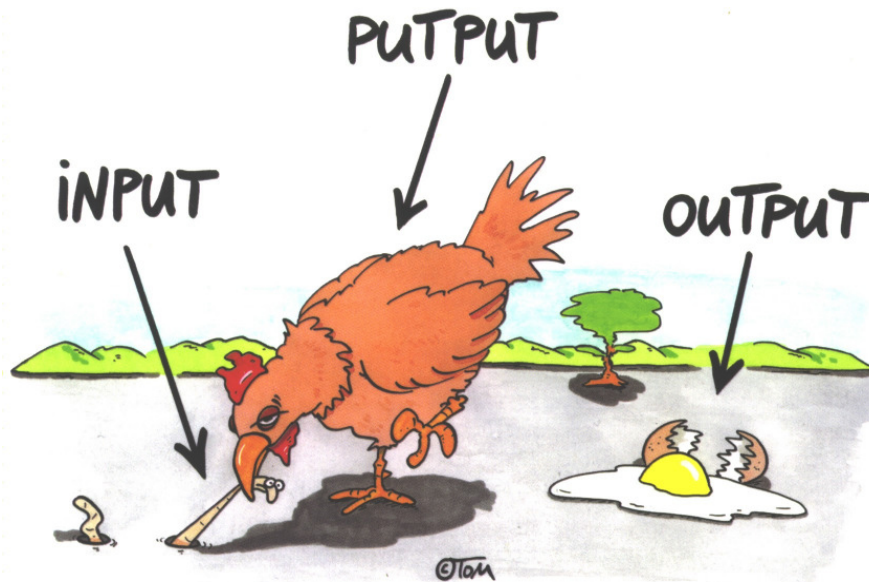
Führung heisst, die Mitarbeiterinnen in die Vision und die damit verbundenen Werte des Unternehmens einzubinden und ihnen die Möglichkeit zu geben, sich mit der Unternehmensphilosophie „wirk“lich zu verbinden. -> Identifikation mit dem Unternehmen. Dadurch motivieren sich die Mitarbeiter selbst, die gesteckten Ziele zu erreichen. (Dies ist auch die eigentliche Bedeutung, hinter der Aussage: „Motivieren Sie ihre Mitarbeiter“.) Motivieren können wir uns nur selbst, aber eine verbindliche Unternehmensphilosophie mit Werten die den meinen entsprechen, hilft dabei immens.

Identifikation mit dem Unternehmen und dessen Zielen, die Vorstellung etwas Bedeutendes zum Erreichen dieser Ziele besteuern zu können, motiviert am meisten.

Führung heisst, das Bedeutende, was meine Mitarbeiterinnen jeweils zum Erfolg beitragen, zu erkennen und anzuerkennen. Dies ist jenseits hohler Floskeln und Mitarbeiterjahresversammlungen in denen pauschal für den grossen Einsatz gedankt wird. Sie und ich wollen Anerkennung, für das was wir tun und zwar direkt. Deshalb:

Führung ist Beziehungsarbeit.

Erfolg in der Führung ist das Mass, inwieweit ich das oben Erwähnte in meinem Betrieb, in meinem Arbeitsumfeld umsetzen kann.



Übung

- Was ist Ihre Vision?
- Wie läuft in ihrem Betrieb die Kommunikation? Wissen ihre MitarbeiterInnen wie sie sie in ihrer Vision unterstützen können? Wissen Sie etwas über die Vision ihrer MitarbeiterInnen?
- Welche Ziele haben Sie in ihrem Unternehmen? Wissen dies ihre MitarbeiterInnen auch? Haben diese die gleichen Ziele?
- Was für eine Identität hat ihr Unternehmen? Identifizieren Sie sich damit? Und wie steht es bei ihren MitarbeiterInnen? Identität ist zwar ein Marketingaspekt, geht aber weit über Marketing hinaus. Wann und wo sind wir wir?
- Wo stehen wir in unserer Team- oder Unternehmensentwicklung? In welcher Stufe der Pyramide und des Ei-Modell's bewegen wir uns hauptsächlich?
- Welche Strategien wähle ich, wählen wir zur Umsetzung unserer Ziele? Stimmen diese im Hinblick auf unsere Unternehmensvision und unsere persönliche Vision?

Anhand des folgenden Modells aus der BusinessSynthese® möchte ich Ihnen das oben Gesagte noch einmal kurz aufzeigen. Dieses Modell, hat einen transpersonalen, wir können auch sagen spirituellen Ansatz. Wobei spirituell nicht mit

Natürlich können und wollen wir nicht alles selbst machen, aber wir sind als Führungspersonen dafür verantwortlich, dass es geschieht.

Das heisst

- Wir können prüfen, was von der Aufgabe „Mitarbeiter trainieren“, wir an andere Personen abgeben können und wo es wirklich wichtig ist, dass wir es selbst machen.
- Wir können prüfen, was unter den derzeitigen Bedingungen möglich ist und wie wir die Fähigkeiten und Optionen durch Vernetzung potenzieren können.
- Wir können prüfen, wie wir Produktentdeckerin, Verwaltungsrat und Unternehmenseigentümer in ihren Bedürfnissen zufrieden stellen können. Was brauchen Sie an Informationen, damit sie wiederum ihre, ihnen zur Verfügung stehenden Informationen uns zur Verfügung stellen können, um unsere Arbeit besser zu erfüllen.
- Wir können darauf achten, was unsere Kundinnen wollen und brauchen um die Qualität des Musikstückes besser zu verstehen und damit besser geniessen zu können.
- Wir können uns auch darum kümmern, was wir am Stück anzupassen brauchen um den Bedürfnissen der Kundinnen besser zu entsprechen.
- Wir können schauen, wie wir das Konzert zu einer erfreulichen, bewegenden Begegnung von Kundin, Mitarbeiterin und Produktentdeckerin/Unternehmerin werden lassen können, das lange nachwirkt.

Ausklang

Nun wenn wir dies so betrachten, verstehen Sie sicherlich, weshalb ich der Ansicht bin, das Führung beseelt sein muss. Das Führung einen Zugang zu ihrer Seelenqualität und damit auch zu ihrem Herzen haben muss. Das Herz entspricht auf der psychologischen Ebene im BusinessSynthese®-Modell der Zentrumsfunktion. Wir brauchen uns nur die Aufgaben unseres Herzens bewusst zu machen. Unser Herz, das unseren Kopf und den ganzen Körper mit Informationen, mit Nahrung, mit Energie versorgt. Es arbeitet unermüdlich um das Unternehmen Mensch erfolgreich und beweglich zu halten. Es pumpt mit schier unermüdlicher Kraft das Blut durch unsere Arterien und Venen, sorgt dafür, dass das Blut gereinigt und mit frischer Energie aufgeladen wird und wird oftmals gerade wegen dieser Zentrumsfunktion gar nicht wahrgenommen. Oder wie oft haben Sie sich in den letzten Tagen um ihr Herz gekümmert? Oft fällt uns die Nichtbeachtung unseres Herzens erst auf, wenn es unangenehme Eskapaden macht. (Ist das vielleicht auch der Grund weshalb manche Führungspersönlichkeiten sich unangenehm bemerkbar machen müssen? Weil sie irgendwann in früheren Zeiten nicht genügend in ihrer Funktion beachtet und anerkannt wurden?)

Das Herz schafft die Verbindung von oben nach unten und umgekehrt. Es schafft Verbindlichkeit (commitment) und ermöglicht uns kraftvoll, mutig und mitfühlend zu handeln. Es gibt uns die Kraft, die Schritte zu unternehmen die notwendig sind, um das grössere Ganze zu verwirklichen und hilft uns, durch unser Commitment für unser Umfeld transparent zu sein.

Wenn wir dies umsetzen können, erfahren wir etwas Wunderbares. Wir erfahren Vertrauen. Vertrauen in uns, in unsere MitarbeiterInnen und wir erfahren, dass die MitarbeiterInnen sehr viel Vertrauen auch in uns haben. Wir werden für Sie authentisch und wahrnehmbar. Durch das Bewusstsein über unsere Werte, werden wir für sie auch messbar.

All das kreiert Sicherheit, ermöglicht Autonomie, schafft Gruppenbewusstsein und schlussendlich Erfolg.

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit. Ich wünsche Ihnen von Herzen viel Erfolg und freue mich, Sie irgendwann an einem anderen Ort wiedersehen zu dürfen und mich mit Ihnen über Ihren Erfolg und Ihre Erfahrungen in „beherzter Leadership“ zu unterhalten.

Für Coaching, Beratung und Training wenden Sie sich bitte an unten stehende Adresse. Ich stehe Ihnen jederzeit gerne zur Verfügung.

Aussagen:

„Solange wir dem Erfolg nachjagen, werden wir uns nirgends lange genug aufhalten, um den Erfolg finden zu können.“ Paul Pearsall

„Mit dem ständigen Streben nach etwas, was über das Ziel hinausging, gab es niemals ein Ankommen, dafür eine ständige Frustration über die Endlosigkeit der Reise.“ Samuelson

„Ich habe noch niemals einen glücklichen, gesunden Menschen gesehen, der ungeduldig gewesen wäre.“ Kahuna

“Ohi ka manu o ke ao” (Der fischende Vogel bringt jeden Tag seine Ernte ein / Beharrliche Handlung führt zu Ergebnissen.) Hawaiianisches Sprichwort

“Pipi ka wahie, ho'onui ka pulupulu” (Wenn das Feuerholz langsam brennt, fache es weiter an / Wenn der Erfolg auf sich warten lässt, verstärke die Energie.) Hawaiianisches Sprichwort