

Anke van Beekhuis
Marco Seltenreich

FÜHRUNGS INSTINKT

WARUM
FÜHRUNGSERFOLG
AUCH **BAUCHSACHE** IST

GABAL

Anke van Beekhuis

Marco Seltenreich

Führungsinstinkt

Anke van Beekhuis
Marco Seltenreich

Führungsinstinkt

Warum Führungserfolg
auch Bauchsache ist

Externe Links wurden bis zum Zeitpunkt der Drucklegung des Buches geprüft. Auf etwaige Änderungen zu einem späteren Zeitpunkt hat der Verlag keinen Einfluss. Eine Haftung des Verlages ist daher ausgeschlossen.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-96739-002-5

Lektorat: Christiane Martin, Köln | www.wortfuchs.de
Umschlaggestaltung: Martin Zech, Bremen | www.martinzech.de
Autorenfotos: Niklas Schnaubelt und Carmen Ferner
Satz und Layout: Lohse Design, Heppenheim | www.lohse-design.de
Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2020 GABAL Verlag GmbH, Offenbach
Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise,
nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

Wir drucken in Deutschland.

www.gabal-verlag.de
www.facebook.com/Gabalbuecher
www.twitter.com/gabalbuecher
www.instagram.com/gabalbuecher



PEFC zertifiziert
Dieses Produkt stammt aus nachhaltig
bewirtschafteten Wäldern und kontrollierten
Quellen.
www.pefc.de

Inhalt

Oben, unten und all das Dazwischen –
ein instinktives Vorwort **7**

1 Bei sich bleiben – wahre Leader glauben nicht alles, was andere sagen **13**

Was Menschen zu Leadern und Leader zu Menschen
macht **14**

Die Unternehmenskultur als natürliche Umgebung für
Wachstum **27**

Aus dem Bauch heraus führen – Instinkte als verlässlicher
und trügerischer Kompass **35**

Aufwachen und aufmachen – Antworten und Lösungen
in sich selbst finden **48**

2 Sich und andere kennen – Leader wissen, was Sache ist **61**

Selbsterkenntnis als solides Fundament – nur wer sich
selbst kennt, kann andere aufrichtig führen **62**

Ehrlichkeit zu sich selbst als Schlüssel zum Erfolg bei anderen –
Grenzen und Möglichkeiten erkennen **75**

Empathie öffnet Türen – was Einzelne bewegt, bringt alle
weiter **89**

Wo stehe ich eigentlich – die eigene Rolle im großen Ganzen
erkennen **104**

Das eigene Tempo finden – schneller ist nicht immer
erfolgreicher **114**

Unterm Strich steht das Ergebnis – Teams auch ohne
großen Druck fest zusammenschweißen **126**

3 Mit dem eigenen Spielraum vertraut machen – Leader kennen das Spielfeld und die Regeln 139

Stärken und Schwächen – das Ergebnis zählt **140**

Alle ins Boot holen – nur wer niemanden zurücklässt,
kommt wirklich ans Ziel **150**

Die Magie der aktiven Klarheit – Führung ohne Kommunikation
bleibt ungehört **159**

Rollenklarheit als Hilfsmittel – gleichzeitig Agilität und Ruhe
kreieren **171**

Reibungswärme hält wach – über gesunde Spannung in
Teams **180**

4 Konsequent sein – Leader haben die nötige Geduld, um langfristig erfolgreich zu sein 191

Der Langstreckenlauf der Führung – warum Ausdauerathleten
weiter kommen als Sprinter **192**

Sich zeigen – warum es so wichtig ist, als Führungskraft
authentisch zu sein **205**

Flexibilität und das Wellenreiten – Agilität und Innovationskraft
im Alltag erhalten **217**

Nie enden – erfolgreich bleiben und immer besser werden **221**

Quellenverzeichnis **226**

Die Autorin und der Autor **228**

Stichwortregister **230**

Oben, unten und all das Dazwischen – ein instinktives Vorwort

Wir kennen es alle – das berühmte Podest, auf dem jene platziert sind, die andere Menschen anweisen, lenken, motivieren und leiten. Je nach Lebensphase und -situation hat jeder von uns schon einmal emporgeblickt und sich – mehr oder minder bereitwillig – von jenen führen lassen, die »da oben« das Sagen hatten: Eltern, Lehrer, Vorgesetzte, Experten, Mentoren, Politiker, Vorbilder, Ikonen, Legenden. Und wir tun es noch immer – sogar dann, wenn wir in die berufliche Situation gekommen sind, selbst Führungsverantwortung inne zu haben.

Menschen blicken gerne empor – auch wenn viele insgeheim davon träumen, sich »von niemand mehr etwas sagen zu lassen« oder »ihr eigener Boss zu sein«. Und doch bleibt es bei vielen bei diesem Wunsch bzw. einem Platz in der zweiten Reihe oder einer Position fernab vom Scheinwerferlicht – und das ist gut so. Ein Stamm mit lauter Häuptlingen wäre nicht erfolgreich.

Das menschliche Zusammenleben und Zusammenarbeiten beruhte im Laufe der letzten Jahrtausende durchwegs auf klaren Hierarchiestrukturen. In diesem Gefüge haben Hunderte Generationen Erfahrungen gesammelt und wurden dabei von zahlreichen Gesetzmäßigkeiten geprägt. Unzählige Mythen und Heldenepen basieren auf starken Führungspersönlichkeiten, die inmitten von Widrigkeiten klaren Kopf bewahrt haben und mit Mut und Zielstrebigkeit den Weg zum Erfolg gesehen und beschritten haben. Gleichzeitig ist die Geschichte voll von Anführern, die tief gefallen sind. Es ist ein schmaler Grat zwischen dem Wunsch, endlich das Sagen zu haben, und dann aber auch der nötigen Größe, das nötige Wissen und den nötigen Mut zu haben, auch tatsächlich das Richtige zu sagen (und das Richtige zu tun).

Die Frage, wer das Zeug zur Führungspersönlichkeit hat, begleitet die Menschheit also durch ihre gesamte Geschichte – mit durchaus

extremen und gegensätzlichen Versuchen einer Antwort und einer Erkenntnis: Bei all den vielschichtigen Situationen, Konstellationen, Gegebenheiten und wechselnden Entwicklungen benötigt eine glaubwürdige Führungspersönlichkeit das Gespür, in jeder Situation das Richtige für den Erfolg zu tun, und den Mut, auf dieses Bauchgefühl zu hören. Wir haben dieses Talent unter dem Begriff »Führungsinstinkt« zusammengefasst. Und wie Sie sich vorstellen können, liegen dahinter noch eine Reihe zahlloser weiterer Eigenschaften, Erfahrungen, Erkenntnisse und Ehrenrunden, die wir Ihnen auf den folgenden Seiten auf fundierte und unterhaltsame Art und Weise näherbringen möchten.

Mit einem Irrglauben wollen wir jedoch gleich zu Beginn aufräumen: Ein guter Instinkt ist keine gottgegebene Gabe, sondern will erarbeitet, geschärft und immer wieder unter Beweis gestellt werden. Wie man an vielen aktuellen Beispielen sieht, haben moderne Helden kein lebenslanges Monopol auf Status, Image und Erfolg mehr. Erfolgreich zu bleiben ist ein genauso großes Stück Arbeit wie erfolgreich zu werden. Das wird in der heutigen Zeit, in der Erfolg im Erreichen eines gewissen Status gesehen wird, oft vergessen. Gerade in puncto Glaubwürdigkeit, Auftreten und Charisma brauchen Führungskräfte heute nicht nur einen langen Atem, sondern auch eine klare Alternative zu heißer Luft – auch (oder besser gerade) weil die Hierarchiestrukturen immer flacher werden. Wer in dieser neuen Führungslandschaft nicht aus eigenem Antrieb Schwung generieren kann, rollt ziemlich schnell im Flachen aus.

Das Zeitalter der gefürchteten Bosse, die sich im argumentativen Notfall hinter ihrem Ruf als Choleriker verstecken können, nähert sich genauso dem Ende wie männerdominierte Machtstrukturen oder mit eiserner Hand geführte Regellabyrinth. Dafür sorgen einerseits das Internet mit seiner Transparenz und andererseits die Generationen, die mit einem neuen Selbstverständnis für diese Freiheiten (und einer gewissen Immunität für konservative Belohnungsformen) aufwachsen. Klar ist: Auch diese Generationen wollen und müssen geführt werden – allerdings mit einem völlig neuen Ansatz, ohne Bluffs und doppelte Böden, besonders dann, wenn man inmitten eines gewaltigen Führungskräfte mangels gute, fähige und selbstbewusste Menschen anlocken, motivieren und halten möchte.

Gut zu führen hat einen anderen Stellenwert bekommen. Während man früher beim Thema Menschenführung eher an Methoden, Tools und Ansätzen feilte, braucht es heute mehr denn je authentische und menschliche Qualitäten, die nicht so leicht in Seminaren und Workshops zu vermitteln sind. Es sind gereifte und reflektierte Persönlichkeiten gefragt, die die richtige Balance für Teams finden, die nicht mehr in erster Linie mithilfe von Disziplin, Funktionen und Checklisten funktionieren wollen, sondern mit Möglichkeiten, Vertrauen und Freiheiten. Es braucht Klarheit mit Fingerspitzengefühl, Nähe mit Respektabstand und Wertschätzung ohne Harmoniebedürfnis.

Das dafür nötige Führungs-Charisma eignet man sich nicht bedarfsweise über Nacht an – es ist das Ergebnis einer Reise mit sich selbst hin zu einer glaubwürdigen Unerschütterlichkeit, mit der man leistungsbereite (aber zunehmend leistungsdruckresistentere) Menschen ganz ohne doppelten Boden zu eigenen Erkenntnissen (und damit zu einem gemeinsamen Erfolg) führt.

Genau zu dieser Reise wollen wir Sie mit diesem Buch einladen – und das auf durchaus ungewöhnliche Art und Weise. Der Weg zu Ihrem persönlichen Führungsinstinkt führt nicht nur über Wissen, sondern auch über Erfühlen und Nachdenken. Aus diesem Grund bieten wir Ihnen mit kleinen Geschichten immer wieder einen alternativen Zugang zu gewissen Themen und Aspekten an.

Nehmen Sie die Führungs-Landkarte zur Hand und tauchen Sie dort ein, wo Sie gerade Impulse benötigen. Eine Reise muss nicht immer linear sein – vor allem nicht, wenn man sich dessen bewusst wird, dass Fortschritt, Entwicklung und Reifeprozesse üblicherweise in Kreisbewegungen ablaufen.

Und: So wie gute Führung niemals eine Einbahnstraße ist, soll auch dieses Buch keine einseitige Angelegenheit sein. Wir freuen uns, wenn Sie uns an Ihrem Weg als angehende oder erfahrene Führungskraft teilhaben lassen und uns Ihre persönlichen Erfahrungen, Erkenntnisse und Führungsinstinktsituationen zusenden. Schreiben Sie uns dazu an fuehrungsinstinkt@beekhuis.at. Wir sind gespannt darauf, an Ihrem Weg teilzuhaben!

Anke van Beekhuis & Marco Seltenreich
Wien im März 2020

Was Menschen zu Leadern und Leader zu Menschen macht



Die Unternehmenskultur als natürliche Umgebung für Wachstum



1. Bei sich bleiben – wahre Leader glauben nicht alles, was andere sagen

Aufwachen und aufmachen – Antworten und Lösungen in sich selbst finden



Aus dem Bauch heraus führen – Instinkte als verlässlicher und trügerischer Kompass



Der Langstreckenlauf der Führung – warum Ausdauerathleten weiter kommen als Sprinter



Sich zeigen – warum es so wichtig ist, als Führungskraft authentisch zu sein

4. Konsequent sein – Leader haben die nötige Geduld, um langfristig erfolgreich zu sein



Nie enden – erfolgreich bleiben und immer besser werden

Flexibilität und das Wellenreiten – Agilität und Innovationskraft im Alltag erhalten





Selbsterkenntnis als solides Fundament – nur wer sich selbst kennt, kann andere aufrichtig führen



Ehrlichkeit zu sich selbst als Schlüssel zum Erfolg bei anderen – Grenzen und Möglichkeiten erkennen



Empathie öffnet Türen – was Einzelne bewegt, bringt alle weiter

2. Sich und andere kennen – Leader wissen, was Sache ist



Unterm Strich steht das Ergebnis – Teams auch ohne großen Druck fest zusammenschweißen



Wo stehe ich eigentlich – die eigene Rolle im großen Ganzen erkennen

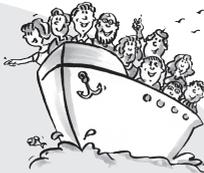


Das eigene Tempo finden – schneller ist nicht immer erfolgreicher



Stärken und Schwächen – das Ergebnis zählt

Alle ins Boot holen – nur wer niemanden zurücklässt, kommt wirklich ans Ziel



3. Mit dem eigenen Spielraum vertraut machen – Leader kennen das Spielfeld und die Regeln



Reibungswärme hält wach – über gesunde Spannung in Teams



Rollenklarheit als Hilfsmittel – gleichzeitig Agilität und Ruhe kreieren



Die Magie der aktiven Klarheit – Führung ohne Kommunikation bleibt ungehört



1

Bei sich bleiben –
wahre Leader glauben
nicht alles, was
andere sagen

Unternehmen brauchen sowohl vorausdenkende Visionäre als auch hinterfragende Manager. Ohne die einen gibt es keine Innovation, ohne die anderen keine Koordination.



Was Menschen zu Leadern und Leader zu Menschen macht

Die Frage, was eine gute Führungskraft kennzeichnet bzw. welche Persönlichkeitstypen eine Organisation braucht, um erfolgreich zu sein, stellen sich Menschen wahrscheinlich schon seit Jahrhunderten. Die Kunst, andere zu bewegen und zu Höchstleistungen anzuspornen, hatte im alten Rom mit Sicherheit aber andere Facetten und Schwerpunkte als heute – doch letztlich ging es damals wie heute um ... Erfolg.

Der Grund dafür liegt auf der Hand: Ohne Erfolge bekommt eine Gruppe von Menschen (heute: eine Organisation) über kurz oder lang Schwierigkeiten. Und ohne Führungspersönlichkeiten bleibt der Erfolg aus. Ein zeitloses Gesetz – in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft.

Der Auftrag – Teil I

Mittwochnachmittag in einem Ingenieurbüro. Viktor (48) und Hermine (32), der Chef-Ingenieur und die Chef-Ingenieurin des Unternehmens, brüten im Schein der Neonbeleuchtung über Unterlagen und Schaltplänen.

Viktor: »Bist du dir sicher, dass das eine gute Idee ist?«

Hermine: »Was?«

Viktor: »... dass wir diesen Job nicht auslagern. Ich meine, woher sollen wir Techniker wissen, was eine gute Führungskraft ausmacht.«

Hermine: »Auftrag ist Auftrag. Und du weißt genau, dass die Unternehmensleitung die heiklen Aufträge nie outsourct.«

Viktor: »Das war, bevor irgendjemand auf die Idee gekommen ist, einen Leadership-Roboter zu konstruieren, der unsere Abteilungen führen soll.«

Hermine: »Sind wir nicht die besten Experten auf dem Gebiet der Robotik, die das Unternehmen hat?«

Viktor: »Ja schon, aber das hier ist ja keine primäre Frage der Technik. Eine Führungskraft ist ja kein Warenhaus-Droide.«

Hermine: »Nun ... auch ein Boss muss liefern.«

Viktor: »Ja, aber was eigentlich genau?«

Welche Typen braucht eine Organisation?

Doch wer und wie sind denn eigentlich jene, die Erfolge sicherstellen sollen? Sind es wirklich nur die »strahlenden Anführer in goldener Rüstung«, die zum Sieg verhelfen? Machen Sie bei einem kleinen Gedankenexperiment mit: Wer von den zwei nachfolgend beschriebenen Persönlichkeiten ist Ihrer Meinung nach wichtiger für den Erfolg eines Unternehmens?

Führungspersönlichkeit A: »Der mutige Visionär«

- ◆ Er bzw. sie schildert Zukunftsbilder in Form von Geschichten und Metaphern und legt großen Wert darauf, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter interne Entwicklungen aktiv mitkonzipieren und mitgestalten dürfen.
- ◆ Er bzw. sie sucht und geht gerne neue Wege in der Zielerreichung und Zusammenarbeit – auch solche, die Risiko und/oder Mut erfordern.
- ◆ Ihm bzw. ihr ist das »Was wollen wir erreichen?« wichtiger als das »Wie wollen wir es erreichen?«.

Führungspersönlichkeit B: »Der besonnene Möglichmacher«

- ◆ Er bzw. sie wägt jedes Risiko sorgfältig ab – auf der Basis von Zahlen, Studien und Fakten.
- ◆ Er bzw. sie legt größten Wert auf Struktur, klare Rollen, Prozesse und Ziele.
- ◆ Bei der Wahl zwischen mutiger Innovation und sicher Bewährtem tendiert er bzw. sie eher zum bereits erfolgreich Erprobten.

Der Auftrag – Teil II

Viktor schaltet die Bürobeleuchtung ein und sagt: »Eigentlich wollte ich heute pünktlich nach Hause gehen.«

Hermine: »Tja. Lass uns zumindest die Anforderungen für den Führungsroboter fertig machen.«

Viktor: »Lead2Success 4.0«

Hermine: »Wie?«

Viktor: »Den Namen habe ich mir ausgedacht, damit die Maschine ein bisschen mehr Persönlichkeit bekommt.«

Hermine: »Ist das wichtig?«

Viktor: »Nun, das ist doch die Grundanforderung für jeden Menschen, der von anderen respektiert werden will: ein guter Name.«

Hermine: »Ein Name ist doch gar nichts. Nur das, womit man sich einen Namen macht, zählt.«

Viktor: »Und womit macht man sich einen Namen?«

Hermine: »Mit authentischem Verhalten. Also, wenn man Überzeugungen hat, die sich nicht verändern und auf die man sich auch verlassen kann, wenn man mit Lead2Success 4.0 zu tun hat.«

Viktor: »Du hast den Namen gesagt.«

Hermine: »Ich weiß.«

Viktor: »Aber schreib das mit der Authentizität auf. Das ist gut.«

Hermine schreibt: »Immer gleiches Verhalten. Das sollte für einen Roboter kein Problem sein.«

Was meinen Sie? Zu welcher der beiden Führungspersönlichkeiten tendieren Sie in Ihrem Gedankenexperiment? Ist der »Visionär« oder der »Möglichmacher« die bessere Wahl?

Sie werden sicher schnell draufgekommen sein: Eine Entscheidung für A **oder** B würde zu einem groben Ungleichgewicht und auch zu einem großen Risiko führen. Natürlich gibt es genügend Beispiele für beide Persönlichkeitstypen in der Realität – aber kein Unternehmen der Welt könnte es sich leisten, exklusiv mit einem dieser beiden Persönlichkeitstypen in der oberen Führungsetage zu wirtschaften. Wie in so vielen Bereichen des Lebens liegt die Lösung in einer Balance – also in einem **Und** statt einem **Oder**.

Lassen Sie uns fortan der Einfachheit halber Typ A als »Leader« und Typ B als »Manager« bezeichnen. Da diese beiden Begriffe im Buch relativ häufig vorkommen werden, erlauben wir uns, für diese beiden Wörter das Gendern zu vernachlässigen, aber natürlich sind immer Männer **und** Frauen gemeint.

Sehen Sie, da ist es wieder ... das **Und**.

Noch einmal das grundlegende Fazit: Unternehmen brauchen Leader und Manager – also vorausdenkende Visionäre **und** hinterfragende Möglichmacher. Ohne die einen gibt es keine Innovation, ohne die anderen keine Koordination.

Unternehmen, die erfolgreich sein wollen, brauchen Offenheit **und** Struktur.

Zwei Arten von Führung – die natürliche Diversität

Keine Angst, das **Und** wird im Rest des Buches nicht durchgehend fett geschrieben. Aber lassen Sie es uns im folgenden Absatz noch einmal bewusst nachhaltig einsetzen.

Es ist wichtig, dass Sie sich vor Augen halten, dass es zwei prinzipielle Arten von Führungspersönlichkeiten gibt: Die eine setzt überzeugt auf Intuition, zündende Ideen und Emotionen. Die andere beharrt darauf, alles fundiert zu hinterfragen und zu bedenken. Die eine wird oft belächelt (aber auch bewundert), weil sie sich traut, ungewöhnliche

Wege zu gehen. Die andere wird leichter ernst genommen, weil das Rationale für Menschen eher sichtbar und greifbar ist.

Diese zwei Führungstypen sind wie die Flügel eines Vogels. Entsprechend brauchen Unternehmen beide, um abheben bzw. in der Luft bleiben zu können. Wer dieses **Und** beherzigt, der fliegt dem Erfolg zu (oder umgekehrt).

Dabei steht es jedoch nur stellvertretend für viele andere Aspekte von Diversität, die für Organisationen wichtig sind:

- ◆ Visionär **und** Manager
- ◆ Männer **und** Frauen
- ◆ Schwarz **und** Weiß
- ◆ **und, und, und ...**

Wichtig ist, dass stets das eine **und** das andere Raum und Platz haben. Diese Vielfalt eröffnet neue Möglichkeiten, ohne gleichzeitig andere Türen zu verschließen. Besonders raffiniert: Diese Vielfalt – und daher auch diese Räume – entstehen bereits im Denken.

Führungskraft und Leadership – was ist das eigentlich?

Da wir noch am Anfang dieses Buch stehen, lassen Sie uns gemeinsam ein paar grundlegende Begrifflichkeiten klarstellen, damit wir auf den folgenden Seiten vom Gleichen sprechen.

Speziell der Begriff »Führungskraft« wird uns noch öfter begegnen. Aber was bedeutet das eigentlich? Gerade in der deutschen Sprache versteht man darunter ja nicht nur eine Eigenschaft, sondern auch eine Stellung im Unternehmen.

Als **Führungskraft** bezeichnet man ganz sachlich eine Funktion, die eine Person in einem Unternehmen oder einer Organisation innehat. Oft taucht sie (ohne dass der Begriff tatsächlich Erwähnung findet) im Organigramm als Leiterin oder Leiter eines Teams auf. Über die Qualität der eingesetzten »Führungskraft« (als Eigenschaft) – also ob diejenige Person diese Funktion gut oder weniger gut ausfüllt – sagt dies natürlich gar nichts aus.

Als **Leader** bezeichnet man einen Vorgesetzten oder eine Vorgesetzte nur dann, wenn er oder sie die Führungsfunktion so vorbildlich, zielführend und mit unverwechselbarer Ausstrahlung wahrnimmt, dass die Teammitglieder gerne, bereitwillig und leidenschaftlich folgen. Ein Leader ist also nicht nur eine Führungsperson, sondern eine wahre Führungspersönlichkeit.

Leadership, wie wir diesen Begriff verstehen und in diesem Buch verwenden möchten, charakterisiert also einen Menschen, der eine Führungsposition mit Zielstrebigkeit, Offenheit und Entscheidungsfreude erfolgreich ausfüllt und dabei andere begeistert und dynamisch anführt. Leader erkennt man unter anderem an ihren leidenschaftlich erzählten Geschichten und Visionen, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch gerne weitererzählen.

Manager haben die Aufgabe, Menschen durch gemeinsame Werte, Ziele und Strukturen in die Lage zu versetzen, eine gemeinsame Leistung zu vollbringen. Management steht also für die Umwandlung von verfügbaren Ressourcen in konkreten Nutzen und Ergebnisse.

Achtung! Management ist nur beinahe mit dem Begriff »Führung« gleichzusetzen, denn das Wort bezieht sich rein auf funktionelle Aspekte. Manager müssen wirksame Aktionen im Sinne der Zielerreichung setzen. Um eine wesentliche Wirksamkeit für die Organisation zu erreichen, ist es jedoch notwendig, die entscheidenden Aktionen nicht bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, sondern auf einer übergeordneten Ebene (Systemebene) zu setzen.

Fazit:

Leadership = menschenbezogen, strategisch, visionär

Management = organisatorisch, operativ, funktional

Der Auftrag – Teil III

Hermine inspiziert den Schaltplan, wirft die Stirn in Falten und sagt: »Weißt du, was mir noch immer nicht ganz klar ist? Wenn das mit dem Führungsroboter so eine brillante Idee ist, wieso gibt es das nicht schon längst?«

Viktor: »Terminator. Star Wars. Matrix.«

Hermine: »Wie?«

Viktor: »Die Menschen haben Angst vor Maschinen, seit diese im Kino als böse Menschenunterdrücker dargestellt wurden. Außerdem ist es unheimlich, wenn jemand völlig emotionslos und strikt Befehle ausführt.«

Hermine: »Ich dachte, wir waren uns vorhin einig, dass das authentisch – also gut – ist, wenn sich jemand immer gleich verhält.«

Viktor kratzt sich am Hinterkopf: »Hm ...«

Hermine: »Also doch nicht?«

Viktor: »Nun ja. Ein bisschen von einem Gespür muss schon da sein.«

Hermine: »Gefühl? Bei einem Roboter? Wie sollen wir denn das bitte programmieren?«

Viktor: »Nun, das muss irgendwie von selbst kommen, denke ich.«

Hermine: »Wir hätten diesen Job doch outsourcen sollen.«

Viktor: »Wieso?«

Hermine: »Ich habe bei diesem Robotik-Projekt ein ganz mieses Gefühl.«

Vorhang auf für Ihr Selbstbild

Legen wir noch einmal den Fokus auf das scheinbar Banale: Ob Leader oder Manager – primäre Aufgaben auf der »Bühne Abteilung/Unternehmen« sind, Menschen zu führen und Unternehmensziele zu erreichen. Als Leader oder Manager haben Sie also eine bestimmte Rolle, deren Erfüllung von Ihnen erwartet wird. Die Rolle selbst ist klar umrissen, doch wie Sie diese anlegen, bleibt ganz Ihnen überlassen.

Um Ihre Rolle glaubwürdig mit Leben zu erfüllen, müssen Sie sich zuerst selbst erkennen:

- ◆ Was für eine Führungspersönlichkeit sind Sie?
- ◆ Was zeichnet Sie aus?
- ◆ Wie entscheiden Sie?

Warum das wichtig ist? Wenn man Leadern aufmerksam zuhört, sprechen diese sehr oft von Leistung, die sinnvoll sein soll. Mit diesem Sinn als essenziellem Fundament für jeden Gedanken und jede Handlung wollen sie andere begeistern – und meistens gelingt ihnen das auch mit Leichtigkeit. Nichts wirkt ansteckender als ein Mensch, der voller Überzeugung und glaubwürdig von einem Ziel spricht, das aus mehr besteht als aus Zahlen auf dem Papier, sondern vielmehr aus einem veränderten Zustand und neuen Möglichkeiten, die sich daraus für alle Beteiligten ergeben.

Hinter dem Geheimnis der Anziehungskraft dieser Leader vermuten viele die sichtbaren, »miterlebbar« Emotionen, aber eigentlich ist es die starke Empathie und Wertschätzung gegenüber anderen, die andere Menschen unbewusst beeindruckt und mitreißt.

Leadern ist Integrität so wichtig, weil sie keine Rolle auf einer Bühne spielen wollen. Stattdessen wollen sie mit ihrem Denken und Handeln – und letztlich mit ihrem Erfolg – eine wichtige Rolle in ihrem eigenen Leben und im Leben anderer spielen.

Was zeichnet gute Leader aus?

Leader haben einen hohen Willen zur Leistung, weil sie sich auch selbst mit »Sinnvollem« antreiben. Sie sind sehr neugierig, offen neuen Menschen gegenüber und auch bereit, neue Wege zu gehen und etwas auszuprobieren. Dabei hinterfragen sie sich aber nicht permanent, sondern werden von dem leidenschaftlichen Wunsch angetrieben, ihre eigene Neugierde zu befriedigen.

Leader kommunizieren offen, klar und emotional, haben durch ihren anderen Zugang aber auch ein offenes Ohr für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie für deren Ideen.