

HERO MAGAZINE

Mitarbeiter
emotional begeistern
und Widerstände
nutzen

Marc Ubben | 46

DIE AKTIE »ICH«

Karin Köhler | 28

**KLARE SICHT –
VOLLE FAHRT VORRAUS**

Yvonne Bartl | 66

**MACHT.
FÜHRUNG.
SINN.**

Cristian Hofmann

Seite 6

FIGHT YOUR EGO

FÜHRUNG NEU DENKEN

„Fight your ego! – Stell dich nicht selbst in den Mittelpunkt, sondern immer das Ziel und alles, was dafür in diesem Moment Priorität hat.“ Das war für mich eine der Kernaussagen bei einer Veranstaltung, zu der ich von einem Kunden eingeladen wurde. Es ging um die aktuell erlebten Herausforderungen und Ängste in einem sich gerade in Höchstgeschwindigkeit agil aufstellenden Unternehmen ... Wagen Sie gemeinsam mit mir einen Rückblick, Einblick und Ausblick gleichermaßen.

Die Offenheit und das Vertrauen, mit der die Managerin uns Zuhörer – eine Runde von vielleicht 30 Personen – an ihren sehr persönlichen Erfahrungen teilnehmen ließ, hat mich sehr beeindruckt. Ich fühlte mich erinnert an meine eigene Zeit als Senior Managerin, als noch sehr klar war, welche Stufen in einer traditionellen Hierarchie genommen werden mussten. Sie erzählte uns von ihrem inneren Kampf zwischen altem Statusdenken, Karrierezielen und neuem Mindset in einer agilen Organisation. Nicht unbedingt der Vorstandstermin habe Priorität, wenn eine genauso gut geeignete Person ihn wahrnehmen könne. Es habe Priorität, was die momentane Aufgabe und das Ziel des Teams voranbringt.

Im Fokus steht Wirksamkeit. Sie beschrieb gut nachvollziehbar, wie sie nur langsam durch Reflexion und Abgleich der Notwendigkeiten eine veränderte innere Haltung einnehmen konnte. Was für eine Kraft, Motivation und Überzeugung sprachen aus ihrem Vortrag!

Nun vollzieht nicht jedes Unternehmen diese Veränderung in gleicher Konsequenz und Schnelligkeit. Aber die Komplexität, die die Digitalisierung mit sich bringt, die immer schnelleren und unüberschaubarer werdenden Prozesse unserer Arbeitswelt, Organisationen mit Menschen, die in interdisziplinären Teams an unterschiedlichsten Standorten ihrer Arbeit nachgehen, werden mittelfristig auch die Bastionen der „alten Welt“ mit sich reißen.

IN KRISEN REFLEKTIEREN

Das Gelingen der Transformation hängt mehr denn je von den Menschen ab, die sie vorantreiben. Der Mensch ist ihr größter Erfolgsfaktor! Und damit verändern sich zusehends die Anforderungen an Leadership und letztlich an die Führungskultur in Unternehmen. Die Managerin hat es vorgemacht und auch beschrieben, was unbedingt erforderlich ist: Es braucht in diesen Krisenzeiten vor allem die Bereitschaft zur Reflexion, um eine Veränderung der eigenen Haltung zu erreichen.



VIER SCHLÜSSELKOMPETENZEN FÜR LEADER IM DIGITALEN ZEITALTER

Vor einigen Monaten erschien die Studie „Redefining Leadership for a Digital Age“ www.imd.org/dbt/reports/redefining-leadership/, herausgegeben u. a. vom International Institute for Management Development (IMD), dem Global Center for Digital Business Transformation und der Metaberatung. Vier Schlüsselkompetenzen benennt diese Studie, die „agile Leaders“ auszeichnen: Bescheidenheit, Anpassungsfähigkeit, visionäres Denken und Engagement.

Zur Bescheidenheit gehört, Feedback anderer zu akzeptieren und anzuerkennen, dass diese eventuell mehr wissen als man selbst. Intelligenz und Wissen sind heute keine Statusmerkmale mehr. Zur Anpassungsfähigkeit gehört, Veränderung als Konstante unserer Zeit zu akzeptieren. Und damit Meinungs- oder Verhaltensänderung, die auf neuen Informationen beruht, als Stärke – und nicht als Schwäche! – zu verstehen. Visionäres Denken reicht weit in die Zukunft. War früher der Weg abgesteckt und ausgerichtet, so müssen Entscheider heute bei allen kurzfristig auftauchenden Ungewissheiten in der Lage sein, den Weg noch einmal zu ändern. Engagement steht für die Fähigkeit zuzuhören, mit internen und externen Stakeholdern zu kommunizieren und mit Neugier auf neue Trends zu schauen, um sie gegebenenfalls schnell integrieren zu können. Diese Schlüsselkompetenzen gehen einher mit drei typischen Verhaltensweisen: allergrößte Aufmerksamkeit für das Umfeld, für Chancen und Risiken. Informierte Entscheidungsfindung aufgrund von Daten. Schnelles Handeln vor Perfektion.

BESCHIEDENHEIT UND „SELBST“-BEWUSSTSEIN

Besonders die Schlüsselkompetenz Bescheidenheit ruft oft Stirnrunzeln und ein ungläubiges Lächeln hervor, verunsichert erfahrene Führungskräfte und macht Angst. Wie damit umgehen? Was heißt das für meinen bisherigen Führungsstil, bei dem ich mich an konkreten Zielvereinbarungen ausgerichtet habe und – je weiter ich aufstieg – an Einfluss und Macht gewann? Bei dem Ehrgeiz und Wettbewerb für Durchsetzungsfähigkeit standen und die eigene Karriere vorangetrieben haben? Wie kann ich bescheiden wirken und mich anpassen, wenn ich den Unternehmenserfolg mitverantworten und den Weg dorthin gestalten muss und will?

Die neuen Führungskompetenzen brauchen Persönlichkeiten, die eine klare Haltung zu Leistung mitbringen und dabei bereit sind, sich „selbst“-bewusst immer wieder in ihrem Tun zu hinterfragen und neu auszurichten.

Das Gelingen dieses Wandels braucht mindestens genauso viel Einsatz und Disziplin wie bisherige Führungsmodelle, in denen rationale Entscheidungen zum Ergebnis führten. Das, was zunächst „soft“ anmutet, ist „knallharte“ Währung, weil Erfolg in einer vielfältig vernetzten Welt, in interdisziplinären Teams, in denen Intelligenz auf unterschiedlichste Akteure verteilt ist, anders erreicht und definiert wird.

AUS STILLSTAND WIRKSAMKEIT WERDEN LASSEN

Die Gefahr ist groß, in Stillstand zu verharren, weil die Angst steigt, in diesen Turbulenzen an Macht, Gesicht und Überblick zu verlieren, weil der Umgang mit der neuen Art von Leadership noch nicht geübt ist oder weil es bedeutet, zugeben zu müssen, nicht alles zu wissen ...

Halten Sie inne und betrachten Sie die neue Situation mit analytischem Blick. Tauchen Sie gedanklich in das Unabdingbare ein und reflektieren Sie achtsam Ihre eigenen Verhaltensgewohnheiten. Machen Sie sich auch Ihren Wertekanon bewusst. Beides immer mit Blick auf die vier Schlüsselkompetenzen Bescheidenheit, Anpassungsfähigkeit, visionäres Denken und Handeln im Umfeld von Ungewissheit, Engagement als Bereitschaft zuzuhören, zu interagieren und neugierig alle Veränderungen und Trends aufzusaugen, um sie zu nutzen. An welcher Stelle tauchen für Sie die größten Diskrepanzen auf? Was könnten Sie sogar künftig weiter nutzen?

Schreiben Sie Ihre Erkenntnisse auf!



FIGHT YOUR EGO! STILLSTAND IST KEINE OPTION

Genau diese Erkenntnisse können Sie in Ihrem Alltag nutzen. Schauen wir uns dazu meine Erfahrungen aus einem Persönlichkeits-Assessment mit einem Senior Manager an. Er hatte einen

sehr auffälligen Score bei Ehrgeiz. Hinter diesem Score liegt unter anderem das Verhaltensmuster, sehr schnell in Wettbewerb zu gehen und sich stets an die Spitze stellen zu wollen – besonders Führungsverantwortliche der alten Schule finden sich in dieser Beschreibung wieder.

„Agile Leaders“ stehen aber nicht selbst im Mittelpunkt. Sie sind erfolgreich, weil sie ihre Teams in die Lage versetzen, sich selbst zu organisieren und aus dem Team heraus zu entwickeln. Sie sind Moderatoren und Vermittler des Prozesses, keine Kontrollorgane.

Was bedeutete das im Falle meines Klienten? Der Grad seiner Wettbewerbsbereitschaft ist Teil seiner Persönlichkeit! Wenn Stillstand keine Option ist, braucht er in einem Zeitalter, in dem niemand wirklich Zeit zum Innehalten hat, dennoch Zeit zum Reflektieren. Nur so wird er seine Tendenz zu Wettbewerb überhaupt als hinderliches Verhaltensmuster in einer veränderten Unternehmenskultur erkennen.

Das ist nicht selbstverständlich. Es braucht Beispiele aus dem gelebten Alltag, die durchgesprochen und analysiert werden. Erst in der Reflexion wird deutlich, welcher Impuls das Wettbewerbsverhalten auslöst und Leader sogar mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Wettbewerb gehen lässt. Es wird deutlich, welche negativen Folgen dies für die Ergebnisse eines Teams haben kann. Wie viele Ideen in der Wurzel erstickt werden, wie Schnelligkeit eingebremst wird ...

Neues Leadership-Verhalten bedeutet, sich selbst neu zu verorten, die geübten und vertrauten Leadership-Impulse zu erkennen und dann zu entscheiden, wie damit umzugehen ist. Es ist erforderlich, das eigene Handlungsrepertoire zu erweitern, zu experimentieren und zu üben. Auch ein Golfspieler muss einen neuen Schlag 30.000 Mal geübt haben, bis er ihn sauber ausführen kann.

ZWEIFEL IN STÄRKE VERWANDELN

Genau auf diese Reise sollten sich Leader begeben, wenn sie auch morgen noch wirksam sein wollen. Sie verändern nicht ihre Persönlichkeit, sie erweitern ihre Toolbox um neue Verhaltensweisen, sich selbst zu „führen“. Das kostet – zumindest am Anfang – immer wieder persönliche Energie und Selbstdisziplin, die eigene Kommunikation kritisch zu hinterfragen und Neues auszuprobieren. Der Zweifel an der eigenen Unfehlbarkeit und Macht wird durch diesen Entwicklungsschritt zu Stärke und Souveränität.

Meine Empfehlung zum Schluss: Holen Sie aktiv Feedback aus Ihrem Umfeld ein. Die Erfolge, mit hochmotivierten Teams zum Ziel zu kommen, lohnen jeden Einsatz!

CARMEN ABRAHAM

klar.
wirksam.
kraftvoll.



ÜBER DIE AUTORIN

Die agile Welt, die digitale Welt, die Welt, die durch schnellen und dynamischen Wandel unübersichtlich geworden ist, stellt ganz neue Anforderungen an Leadership. Carmen Abraham ist Sparringspartnerin und Ratgeberin, wenn Executives und Leistungsträgern in Zeiten von „VUCA“ Komplexität die Sicht vernebelt, der Wirkungsgrad ihrer Rolle plötzlich eingeschränkt scheint und sie sich eher als Getriebener fühlen denn als Gestalter.

Mithilfe von Carmen Abraham finden Leistungsträger Klarheit, erhöhen ihren Wirkungsgrad und erleben ihre ganze Stärke.

www.carmen-abraham.de