



DAS PFERD ALS COACH.

Pferde verfügen über ein feines Sensorium und merken sofort, ob ein Mensch standfest ist, ihnen aber auch mit Achtsamkeit gegenüber tritt.

lassen und ein attraktives Umfeld gestalten, in dem Mitarbeiter über sich hinauswachsen können. Junge, engagierte Talente wollen gefunden und gefördert werden. Dafür braucht es eine offene, transparente Kommunikationskultur, die nicht sofort für alle Probleme eine Antwort parat hat, sondern einen Dia-

74%

**DER ARBEIT-
NEHMER**

schätzen an Vorgesetzten besonders den Gerechtigkeitssinn. Ein guter Chef sollte aber noch rund zehn weitere Fähigkeiten mitbringen.

log anregt, in den sich alle frei von Hierarchien einbringen können.

Ein Chef, der Anweisungen gibt und die Mitarbeiter später danach bewertet, wie viele seiner Vorgaben erfüllt wurden, wird sich insbesondere bei der jüngeren Generation keine Freunde machen. Der frühere Leiter der privaten Jacobs University Bremen Heinz-Otto Peitgen sieht den Wandel deshalb vor allem durch den Generationenwechsel begründet: »Wenn sie guten Nachwuchs haben wollen, werden Unternehmen ein Modell anbieten müssen, das partizipativer und selbstor- ▶

Führen spüren!

Achtung! Bevor Sie weiterlesen – dieser Kommentar enthält eine eindeutige Produktplatzierung! Falls Sie trotzdem weiterlesen wollen: Was ist eigentlich »Leadership«, wozu braucht man sie und wie wird sie geschaffen?

EIN GASTKOMMENTAR VON HERBERT STROBL



➤ Seit der NS-Zeit ist der Begriff »Führer« im Deutschen auf ewig verbrannt und tabu. Wir greifen lieber auf Anglizismen wie »Leader« und »Manager« zurück. Das ist hier praktisch, weil der Ausdruck »to manage things and to lead people« die Dinge ziemlich auf den Punkt bringt. Es sind die beiden Seiten derselben Medaille, nämlich von »Führung«. Beide, Management und Leadership, sind für den Erfolg wichtig, aber es geht in jeweils unterschiedliche Richtungen.

»Management« kann man in diversen Kursen leidlich gut lernen, geht es doch primär um Planen, Organisieren, Entscheiden, Kontrollieren. Abstrakt formuliert könnte man es als das Optimieren eines bestehenden Systems bezeichnen. Man fragt: Wie? Wer? Wann? Wo? Genauso klischeehaft gesprochen geht es eher um »rationale Großhirn-Kommunikation«, hinterlegt mit einem durchaus mechanistischen Ursache-Wirkung-Denken. Manager bewegen oft durch Druck, den sie – mehr oder weniger kaschiert – erzeugen bzw. weitergeben.

»Leadership« ist für das Gegenüber schon etwas schwieriger zu (er)fassen. Sie ist nicht so leicht beschreibbar, aber es ist spürbar, ob sie da ist oder nicht. Leadership ist primär Ausdruck einer inneren menschenzentrierten Haltung, verbunden mit einer eigenen Werteklarheit. Leader sind aber keine »Gutmenschen«. Sie verstehen es vielmehr, eine Sogwirkung durch ein erstrebenswertes Zielbild zu erzeugen: eine Vision von »Hin zu« und kein bloßes »Weg von«. Wozu?, warum?, was? sind dabei die Kernfragen und der Status quo kann auch durchaus hinterfragt werden. Im Spannungsfeld aller Erwartungen in einer Organisation differenzieren Leader bewusst zwischen den Polen einer aktiven Rollengestaltung (»role making«) und der notwendigen Übernahme

vorhandener Rollen (»role taking«).

Sie sprechen unter anderem auch bewusst das limbische System im Gehirn, den Hauptsitz der Emotionen an. Bekanntlich sind Gefühle ja immer »im Fahrersitz«, während der Verstand nur zur nachträglichen, rationalen Legitimation der emotional bereits getroffenen Entscheidung herangezogen wird. Es geht hier aber keineswegs um das Manipulieren von MitarbeiterInnen. Der emotionale Anschluss ergibt sich vielmehr aus an sich banalen Dingen wie z. B. gezeigter Anerkennung und Wertschätzung, aus gelebter Vorbildwirkung, aus dem Fördern und Einfordern von Selbstorganisationsfähigkeit, auch daraus, einen »fragenden, weniger einen sagenden Zugang« in den Vordergrund zu stellen. Das zeigt Wirkung nach außen und beeindruckt.

Für Leadership gibt es keine kompakten »Schnellsiedekurse«. Sie basiert vor allem auf permanentem Reflektieren über sich selbst und die Auswirkung der eigenen Haltung und Handlungen auf andere. Dazu ist kein anderes Instrument besser geeignet als professionales Coaching. In diesem Sparringprozess auf Augenhöhe können völlig neue Sichtweisen entstehen. Der Coach hat dabei kein Eigeninteresse in der Sache selbst. Optionen und ihre Folgen können präzise durchgespielt werden. Klarheit entsteht im Kopf und wandert schließlich in den Bauch. MitarbeiterInnen spüren, ob man von etwas überzeugt ist. Voilà, so viel zum erwähnten Product-Placement, wenn es um Leadership geht.

➤ **Der Autor:** Herbert Strobl ist Managementberater und Entwicklungsbegleiter mit Schwerpunkt auf Führung, Veränderung und Unternehmenskultur. Er verfügt über 20 Jahre eigene Führungserfahrung in internationalen Konzernen und arbeitet seit vielen Jahren als systemischer Unternehmensberater, Executive-Coach und Wirtschaftsmediator.

www.herbertstrobl.cc