

Erfolg leicht gemacht: Sich selbst und andere gehirngerecht führen

Montagsbesprechung in einer mittelständischen Kanzlei: Die Partner haben beschlossen zur Teambildung und zur Verbesserung des Betriebsklimas einen Betriebsausflug mit anschließendem Musicalbesuch zu machen. Mit Stolz verkünden sie den Beschluss. Doch die erwartete Begeisterung im Team bleibt aus. Manche lächeln zustimmend, andere seufzen hörbar – Augen werden gerollt.

Der Weg von A (Aktuell) nach B (Besser) führt über fünf Stufen. Wer andere auf diesem Weg mitnehmen möchte, muss authentisch kommunizieren. Denn Führung ist eine Aktivität und keine Position.

Mit Führung verbindet sich die Frage: Wohin führen? Implizit heißt führen, gezielt verändern. Dabei ist es egal, ob man sich selbst, einen Mitarbeiter, ein Team oder ein Unternehmen führt. Um von A (wie „aktuelle Situation“) nach B (wie „bessere Situation“) zu kommen, müssen folgende fünf Stufen gemeistert werden.

1. Die aktuelle Situation verstehen.
2. Klar entscheiden.
3. Richtig planen.
4. Konsequenz umsetzen.
5. Den Erfolg feiern.

Alle genannten Schritte sind Aktivitäten. Viele Jahre hat sich die Forschung damit befasst, ob Führungskompetenzen angeboren oder erlernt sind. Dabei ist man der Idee gefolgt, dass Führung eine Charakterfrage ist – oder ein Status, den man erreichen kann. Wenn man jedoch Führung als Aktivität betrachtet, wird klar, dass jeder Mensch in bestimmten Situationen führt und in anderen folgt. Es kommt darauf an, dass man im richtigen Moment das Richtige tut. Dann führt man – egal ob mit oder ohne formeller Macht.

Dadurch wird auch klar, warum Mitarbeiter nicht immer begeistert und vorbehaltlos folgen. In bestimmten Situationen bewerten sie die fünf Stufen zwischen A und B eventuell ganz anders. Und schon wird



▲ Sebastian Quirnbach

Führung im besten Fall zu einem lebendigen Austausch erweitert, im schlimmsten Fall auf ein Machtwort reduziert.

Auch wenn es für manche überraschend sein mag: Jeder Mensch sieht die Welt etwas anders. Was Philosophen seit Jahrhunderten beschäftigt, wird inzwischen von der Neurowissenschaft bestätigt: Unsere subjektive Realität basiert zu ca. 10 bis 20 Prozent auf Sinnesinformation und ist zu 80% bis 90% durch unser Gehirn konstruiert.

Der „gemeinsame Nenner“ zwischen zwei Personen muss darum immer wieder neu definiert und hinterfragt werden.

Objektiv beobachten kann man nur das Verhalten einer Person. Also das, was der andere tut und sagt. Dahinterliegende Fähigkeiten, Glaubenssätze, Wertesysteme und Selbstbilder können wir nur vermuten. Trotzdem wird häufig aus beobachtetem Verhalten auf die dahinterliegenden Ebenen geschlossen: „Herr Meyer hat heute im Meeting nichts gesagt – das ganze Thema interessiert ihn wohl nicht.“ Die so entstehenden Fehlinterpretationen, Missverständnisse, Reaktionen bis hin zu Mobbing, kosten nicht nur Geld, sondern auch Motivation und Loyalität. Darum ist es so wichtig, immer wieder zu fragen, verstehen zu wollen, Vermutungen auszusprechen und Feedback zu geben.

Umgekehrt kann kein Mensch erwarten, dass sein eigenes Selbstbild, seine Wertvorstellungen, seine innere Logik oder seine Fähigkeiten von anderen erahnt werden können, solange sie nicht im eigenen Verhalten deutlich werden. Also in dem was man selbst tut und sagt. Darum ist es so wichtig, immer wieder um Feedback zu bitten. ►

Die objektive Realität, als zwischenmenschliche Schnittstelle ist das, was getan und gesagt wird. In dieser Schnittmenge findet Führung statt. Führung beginnt also immer beim eigenen Tun und bei der Art, wie man kommuniziert. Führung beginnt demnach mit Selbstführung. Um authentisch zu handeln und zu kommunizieren ist es sinnvoll, innere Klarheit zu haben. Diese kommt aus den bereits genannten Bereichen: Ein klares Selbstbild gibt Selbstsicherheit, klare Wertvorstellungen führen zu klaren Prioritäten, kritisches Hinterfragen eigener Glaubenssätze und der selbstbewusste Umgang mit Wissenslücken bietet die Chance, voneinander zu lernen. Das Wissen über die eigenen Fähigkeiten und Schwachstellen ist Voraussetzung für funktionierendes Teamwork.

Wer sich auf diesen Ebenen selbst kennt, ist in der Lage, je nach Kontext zu erkennen, ob er führen oder folgen sollte. Das ist echte Authentizität. Was heißt also gehirngerecht führen? Gehirngerecht führen heißt erstens, jedem Menschen seine Version der Realität zuzugestehen und diese durch interessiert Fragen zu verstehen; zweitens heißt es, die eigenen Vorstellungen

zu überprüfen, ggf. anzupassen und durch klares Kommunizieren eine gemeinsame Realität zu schaffen (ein gemeinsames mentales Modell der Realität); drittens kann dann in dieser gemeinsamen Realität der Weg von A nach B erfolgreich bewältigt werden.

... zurück zur Montagsbesprechung. Wenn Sie sich fragen: „Warum reagieren die Mitarbeiter so anders als erwartet?“ dann haben Sie den ersten Schritt zu erfolgreicher Führung bereits getan. Sie sind auf dem Weg, die Situation zu verstehen.

10 Führungstipps:

- ▶ Schaffen Sie innere Klarheit über das, was Ihnen wichtig ist.
- ▶ Kommunizieren Sie authentisch.
- ▶ Selbstbewusstsein bedeutet, sich über sich selbst bewusst zu sein.
- ▶ Treten Sie selbst bewusst auf.
- ▶ Trainieren Sie das Bedürfnis andere verstehen zu wollen.
- ▶ Beobachten Sie Verhalten und Hinterfragen Sie Ihre Interpretationen.
- ▶ Entscheiden Sie erst nach einer ordentlichen Diagnose und kommunizieren Sie Entscheidungen klar und deutlich.
- ▶ Bitten Sie Ihre Mitarbeiter, Kollegen und Vorgesetzten um Feedback.
- ▶ Lieber weniger Beschlüsse und dafür mehr Umsetzung.
- ▶ Feiern Sie mit Ihrem Team die großen und kleinen Erfolge!

Wachstum Wettbewerb Umsatz

sind Ihre täglichen Herausforderungen.
Wir unterstützen Sie und stellen für Handels- und Gewerbebetriebe aus Schleswig-Holstein Beteiligungskapital bereit.

Mehr Infos unter www.mbg-sh.de/handelundgewerbe



MBG Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Schleswig-Holstein mbH
Im „Haus der Wirtschaft“ – Finanzforum
Lorentzendamms 21 | 24103 Kiel
Telefon 0431 66701 3586

*Sebastian Quirnbach ist Coach und Trainer für Führungskräfte in Deutschland, Spanien, Südamerika und den USA. Er ist Mitbegründer und Geschäftsführer von LeaderBuilding, S.L., ein auf Führungsthemen spezialisiertes Coachingunternehmen in Valencia und Kanzleimanager eines mittelständischen deutschen Anwaltsbüros.
Kontakt: sebastian@leaderbuilding.com*

Hören Sie Herrn Quirnbach auf unserer nächsten Mitgliederversammlung am 11.05.2012 auf Schloss Glücksburg!

Wir freuen uns, dass wir Herrn Quirnbach als Referenten für unsere nächste Mitgliederversammlung gewinnen konnten. Der gefragte Coach und Trainer für Führungskräfte wird zum Themenkomplex Leadership vortragen.