

Führung mit Leichtigkeit

„Geistig stecken die alten Industrienationen noch in einer hundertprozentigen, industriellen Ideologie mit starrer Arbeitszeit, starrer Lebensarbeitszeit, Unflexibilität, Demobilität – alles Kostentreiber erster Ordnung.“

Heike Grimm, Direktorin der Erfurt School of Public Policy

Wenn ich in den Unternehmen bei meinen Kunden bin, wundere ich mich oft über die Hektik, das kurzfristige Denken, die Hast, mit der gearbeitet und geführt wird. Vieles scheint mit der heißen Nadel gestrickt. Angeblich weil alles immer schneller geht, weil die Konkurrenz nicht schläft, die Kunden anspruchsvoller werden und die Mitarbeiter schwieriger. Verwunderlich ist nur, dass ich dies seit 25 Jahren höre! Und es scheint immer mehr zur Normalität zu werden. Andererseits entdecke ich immer wieder erfolgreiche Kunden, bei denen diese Hektik nicht zu finden ist. Offenbar machen diese einiges grundlegend anders, denn auch sie arbeiten mit Erfolg in dynamischen Märkten. Was hat es auf sich mit der Mär von der permanenten Beschleunigung? Glauben Sie auch daran?

Es gibt da nur zwei Möglichkeiten: Entweder wir sind bei der Führung immer noch zu langsam, um unsere Teams, Bereiche oder Unternehmen zum Erfolg zu leiten, oder wir packen aktuelle Führungsfragen falsch an. Diese angeblich immer schnelleren Veränderungen haben vor allem etwas mit uns selbst und unserer Wahrnehmung zu tun. Vielleicht spielt unsere Angst vor Veränderungen eine Rolle? Oder unser Negieren von Wandel in unseren eigenen Lebenskonzepten? Eigene, enge, innere Drehbücher? Unsere für so notwendig erachtete rationale Steuerung?

Viele Führungskräfte befinden sich offenbar permanent unter Stress. Das bedeutet, ihre inneren Bilder entsprechen schon lange nicht mehr der Außenwelt und ihren vielen Möglichkeiten. Eine Folge davon: Die Anzahl der registrierten Burn-out-Erkrankungen hat sich in der Bundesrepublik Deutschland in den letzten zehn Jahren verdoppelt. Eine bedenkliche Entwicklung.

Dabei soll – nach dem deutschen Philosophen Peter Sloterdijk – unser Leben in der Moderne unser eigener Entwurf werden. Wir wollen es selbst in die Hand

8 Führung mit Leichtigkeit

nehmen, gestalten, eigenverantwortlich sein. Befreiend. Von Hektik und Burnout steht da nichts. Bedeutet schneller, und höhere Produktivität, mehr Erfolg, eine höhere Führungsposition denn automatisch mehr Stress, weniger Zeit, innere Zerrissenheit, zerstörte Partnerschaften und Familien? Nein. Es zeigt nur, dass unser Führungsverständnis zutiefst unzeitgemäß ist.

Wie können wir erfolgreich führen, ohne uns zu zerstören? Eine Frage, die mich schon immer beschäftigt hat. Den Bestseller „Die 4-Stunden-Woche“ des in Berlin lebenden kalifornischen Unternehmers Timothy Ferris entdeckte ich kürzlich auch in der Tasche eines niederländischen Mitfliegers und Managers – in seiner Sprache. Er war begeistert von dem Buch und wollte viele Ideen umsetzen. Genau das ist das Projekt der Moderne: immer weniger arbeiten und dabei mehr erreichen. Dies gilt natürlich auch für Führungskräfte. Noch vor 200 Jahren war es ein Ideal der Führenden, nicht arbeiten zu müssen, Muße zu pflegen. Erfolgreicher mit mehr Spaß und entspannt zu führen, ein kaum zu erreichendes Ziel? Mein Buch bietet praktische und pragmatische Lösungen.

Wir haben einen Tunnelblick entwickelt, nehmen nur das Nächstliegende wahr. Darum sehen wir immer weniger Möglichkeiten, je weiter wir gehen. Auch die Haltung, immer alles „verstehen“ zu wollen oder erbittert für oder gegen etwas zu „kämpfen“, deutet darauf hin, dass wir das Wesentliche wohl schon lange aus dem Auge verloren haben. Wahrnehmen, wirken lassen, handeln und nachempfinden, korrigieren – all das reicht uns nicht. Vielleicht denken wir zu viel, hängen zu sehr unseren Gedanken nach und haben deshalb den Kontakt mit unseren Gefühlen, unserem Körper, unserer Wahrnehmung, unseren wirklichen Bedürfnissen und den Bedürfnissen unserer Umgebung verloren. Und wir achten deshalb zu wenig auf das, was ebenfalls zu uns gehört: unsere natürliche Sensibilität und unsere Instinkte, unsere intuitiven Fähigkeiten, die helfen könnten, sinnvolle Wege zu gehen. Mit innerem Beharren, mit unseren Ängsten, was wir verlieren könnten, unseren Einschätzungen und indem wir ständig unter Strom stehen, behindern wir nur uns selbst. Und effizienter werden wir dann natürlich auch nicht.

Warum haben wir diese Ängste? Wahrscheinlich, weil wir glauben, etwas verlieren zu können. Vielleicht lässt uns unsere moderne, komplexe Welt den Überblick, die „Kontrolle“, immer wieder verlieren? Hatten wir diese überhaupt einmal? Worüber?

Die andere Seite: Manch einer, der Erfolg hatte, lehnt sich zurück, meint, es müsse so weiter gehen wie bisher – und verändert nichts. Warum auch? Hat doch geklappt. Nur keine Experimente! Warten wir auf die nächste Umstrukturierung.

Dass dann Ängste entstehen, ist natürlich. Da gehen nur unsere inneren Warnlampen an, die wir mit der gängigen Philosophie natürlich übersehen. Aber einen Kurs zu korrigieren, hat nur dann einen Sinn, wenn die Vorgaben stimmen.

Führungsfehler werden nach meiner Erfahrung oft dann gemacht, wenn Erfolg da ist, also wenn er-folgt ist, was wir beabsichtigt haben. Ist ja eigentlich klar, dass dann etwas Neues er-folgen müsste. Falls dies nicht passiert, wird es von außen Veränderungsdruck geben. Warum laufen wir immer wieder in diese Falle? Vielleicht, weil unser Atem zu kurz ist. Denn wenn wir uns angestrengt haben, folgt Erschöpfung, das Erholungsbedürfnis. Dahinter stehen wahrscheinlich zwei Annahmen, die ich für falsch halte:

1. Wir müssen uns anstrengen. Konzentrieren, überfordern oder ständig an unseren und über unsere Grenzen hinaus tätig sein. Mit äußerstem Krafteinsatz. Um das zu erreichen, was uns wichtig ist.
2. Dann brauchen wir eine Pause, müssen uns erholen. Auf Erschöpfung folgt Small Talk, Kaffeepause, Zerstreung.

Doch wenn wir uns aus Prinzip überfordern, leiden auf Dauer unsere inneren Kräfte darunter und wir zerstören sie und uns. Wie können wir dies verhindern? Vielleicht durch eine Haltung, die ein Firmenchef zu mir als Coach so formulierte: „Es ist noch ein langer Weg zum Ziel. Bereiten Sie den Mitarbeiter darauf vor!“

Unter Pausen verstehen wir offenbar etwas Seltsames: völliges Vergessen, auch von uns selbst. Falls dies nicht von allein geschieht, greifen wir zu entsprechenden Mitteln. Dieses völlige Vergessen führt zu einem Nicht-mehr-hinsehen-Wollen. Und nach vielen Wiederholungen zu Starre und Unbeweglichkeit. Erst malochen, dann wegsehen. Erst die Überforderung, dann das Vergessen. Das kann auf Dauer nicht gutgehen

Meiner Meinung nach müssen wir eher lernen, unserem inneren Antrieb nachzugehen, dem zu folgen, was uns fasziniert, ähnlich einem Abenteuerspiel. Uns davon verführen zu lassen, bis der Erfolg uns zufällt. Beim Führungsprozess geht es ebenso wie beim Bogenschießen um drei Bewegungen: das Zurückziehen, Zielen und Loslassen. Viele Innovatoren, Unternehmer, Millionäre, erfolgreiche Manager haben sich nicht immer mehr angestrengt als andere, manchmal wesentlich weniger. Oft erhielten sie ihre Lösungen und Erfolge durch sogenannte Zufälle. Sie verfolgten nur konsequent, was ihnen wichtig war – und das über Jahre. Mit vielen Rückschlägen, die diese aber nicht entmutigt, sondern eigenartigerweise weitergebracht haben. Dazu gehört die entsprechende innere Ausstattung.

10 Führung mit Leichtigkeit

Die Hängematte als Erfolgsmodell

Es ist 13 Uhr und das Thermometer zeigt – für mich – angenehme 30 Grad Celsius im Schatten. Ich liege in meiner Hängematte, die in den Ästen unseres großen Pfefferbaums befestigt ist. Eine trockene, mediterrane Brise weht. Während ich nach oben in den blühenden Baum sehe, den würzigen Geruch nach frischem Pfeffer genieße, denke ich daran, was ich Ihnen hier mitgeben möchte:

- ▶ wie Sie mit mehr Leichtigkeit Ihr Team zu Hochleistungen führen,
- ▶ wie Sie immer weniger selbst machen und mehr erfolgreiche Entwicklungen anstoßen,
- ▶ wie Sie entspannter mit sich und anderen umgehen und dabei Energien freisetzen,
- ▶ wie Sie Ihre Eigenarten als Erfolgsfaktoren erkennen und den sinnlosen Kampf mit Ihren scheinbaren Schwächen beenden,
- ▶ wie Sie der Gefahr eines Burnout entgehen.

Entspannt in der Hängematte kommen mir die besten Ideen. Einfach so. Vielleicht als Antworten auf Fragen, die ich seit Wochen mit mir herumtrage. Die Hängematte ist für mich ein Bild geworden für die Notwendigkeit des Zurückziehens, des Loslassens. Die Folge: Der Tunnelblick entfällt – und diese Erfahrung machte mich neugierig. Führen aus der Hängematte – ein Synonym für Führung aus der Entspannung heraus! Das hat viele Konsequenzen. Offenbar setzen wir uns dann intensiver mit den inneren Aspekten des Führungsprozesses und -erfolgs auseinander. Etwa so wie beim inneren – mentalen – Training der Sportler. Wenn dies geschieht, wird Führen leichter und gleichzeitig erfolgreicher. Eine sportliche Auseinandersetzung.

Was zeichnet das Führen aus der Hängematte aus?

- ▶ Es bedeutet, in die Distanz zu gehen, um von da aus effizienter zu handeln. Nicht die übliche Coolness. Eher zu vergleichen mit einem Lächeln, mit dem wir Dinge wohlwollend betrachten und mit dem wir Lösungen zuversichtlich angehen. Dies kann nur dann geschehen, wenn Sie aus Ihrem vollen Potenzial gleich einem großen See schöpfen können.
- ▶ Hier finden Sie ein Bild für eine konzentrierte und gleichzeitig entspannte Weise der Führungsarbeit. Einen anschaulichen Ansatz, einen Erfahrungsweg, der uns unsere Freiheiten bewusst macht, damit wir sie nutzen. Anschaulich-

keit in der Führung bedeutet Erfahrungslernen. Dies ist gerade heute wichtig, weil viele Führungskräfte offenbar überzeugt sind, mit einer neuen Theorie, einer kurzen Präsentation, einigen Argumenten und „Fragetechniken“ sowie einem bekannten Beratungsunternehmen und dessen Konzepten aus der Dose ihre Führungsprobleme lösen zu können.

- ▶ Es bedeutet Erfahrungslernen pur. Es geht um einen eigenen Weg, den jeder finden muss und finden kann. Wer mit sich und anderen die Geduld hat, diese Wege zu gehen, kann auf sehr gute Ergebnisse vertrauen. Aber solche Wege sind keine Schnellstraßen, die wir rasch auf Charts bannen können, sondern lebendiges Leben. Und das kennt alle Färbungen.
- ▶ Führen aus der Hängematte kann deshalb auch dazu beitragen, dass wir schwierige und komplexe Probleme besser überblicken und damit leichter lösen können, einfach dadurch, dass der Fokus klarer und konzentrierter ist. Perspektivenwechsel werden damit leichter.
- ▶ Diese Erfahrungen bilden einen Weg, der sich an der Balance zwischen menschlichen und wirtschaftlichen Bedürfnissen orientiert. Diese Balance muss beachtet werden, wollen wir nachhaltig erfolgreich sein: Was gut ist für das Unternehmen, den Kunden, die Geldgeber, ist auch mittel- und langfristig für die Mitarbeiter gut – und umgekehrt. So hat Jack Welch ehemaliger langjähriger Vorstand von General Electric 2009 sein häufig missdeutetes Shareholder-Value-Konzept noch einmal verdeutlicht. Er wies darauf hin, dass die Steigerung des Unternehmenswertes immer ein Ergebnis ist, jedoch kein Ziel sein kann, da attraktive Produkte, gute Kunden und leistungsorientierte Mitarbeiter immer im Hauptfokus stehen müssen.
- ▶ Sie können alle Freiheiten in Anspruch nehmen, um kreative Führungslösungen zu erarbeiten. Wer in zu engen Grenzen spielt, nimmt sich selbst permanente Möglichkeiten.
- ▶ Eine Erkenntnis, mit der Sie Selbstorganisation in Gang setzen und wirken lassen.
- ▶ Führen aus der Hängematte gibt Ihnen Energie und fordert nicht – wie so viele Methoden – noch mehr von Ihnen.
- ▶ Eine Führungsphilosophie, aus der spontan Hochleistungen entstehen.

12 Führung mit Leichtigkeit

„Wenn Zuschauer im Theater nach der Vorstellung in frenetischen Beifall ausbrechen, dann muss eine grundlegende Qualität sichtbar geworden sein. Die Zuschauer brauchen dafür keine Checklisten und müssen auch keine Fachleute in der Bewertung von Leistungen sein. Die Qualität ist offensichtlich erkennbar und darauf reagieren Menschen.“

Tom Peters, Unternehmensberater und Autor

In diesem Buch geht es um eine entspannte und damit chancenorientierte Sicht der Führung, die eine einzigartige Erfolgsatmosphäre erzeugen kann. Vicente del Bosque, der spanische Nationaltrainer des Fußballweltmeisters 2010, praktizierte diese Art des Führens mit sehr überzeugenden Resultaten: Er führte die Stars aus den rivalisierenden Clubs von Barcelona, Real Madrid und Valencia zu Spitzenleistungen. Die Art und Weise, wie er sich in der Öffentlichkeit über diesen Prozess äußerte, wie er voller Anerkennung für Spaniens Gegner war, sprechen für sich.

Sie erhalten Beispiele, Ideen, Fragestellungen und Lösungsansätze dazu – manchmal überraschende. Die Wege zu Ihrer Lösung müssen Sie natürlich selbst gehen. Das kann Ihnen keiner abnehmen. In diesem Buch werden Wege und Wegweiser aufgezeigt. Aber dies ist auch genau die Chance, das Spannende, das, was Spaß macht. Und wenn diese Freude nicht aufkommt, warum führen Sie dann?

Hängematten-Tipps gibt es für morgens, mittags, abends und nachts. Denn was kann schöner sein, als nachts in den klaren Sternenhimmel zu sehen oder am Morgen einen Tag zu überdenken? Die Tageszeiten sind Symbole für bestimmte Themen oder Phasen. Sie bedeuten:

Morgens: Aufbruch mit neuer Energie,

Mittags: Erfolge genießen und halten,

Abends: Vollendung, Sinn für Spitzenleistung,

Nachts: Stille, Klarheit, Abstand.

Alle diese Phasen finden in Ihrem Leben als Chef Entsprechung. Sie können auch daran ablesen, wo Sie mehr oder weniger Balance brauchen. Die zeitgemäßen Bilder für eine erfolgreiche Führung kommen heute eher aus dem Sport oder aus jungen erfolgreichen Unternehmen, in denen neue Führungsvorstellungen erprobt

werden. Wir können mehr von Kreativen, von Mittelständlern, von erfolgreichen Sportclubs wie Barça oder Bayern, von kreativen Unternehmen zum Thema Führung lernen. Und unsere Lernoberfläche ist selbstverständlich die ganze Führungswelt. Muhammad Yunus hat in Bangladesh – vor 35 Jahren noch das Armenhaus der Welt – mit seiner Grameen Bank, die kleine Kredite ab 30 Cents an mittellose Menschen mit Ideen vergibt, beispielsweise eine revolutionäre Unternehmensidee und damit auch Führungskonzeption umgesetzt, die in vielen Ländern inzwischen ebenfalls erfolgreich ist. Ebenso Dee Hock, Gründer und Ideengeber mit Visa, um nur zwei bekannte internationale Beispiele von vielen zu nennen.

Führungsarbeit ist etwas Spannendes, immer wieder Anregendes und braucht einen Gegenpol. Aus der Hängematte führen, das bedeutet:

- ▶ sich in die Entspannung, das Loslassen, die Reflexion zu begeben, um danach wieder in die Aktion zu gehen.
- ▶ Lockerheit und Entspanntheit gepaart mit Klarheit versetzen Sie in die Lage, Führung anders zu sehen und eine einzigartige Führungsatmosphäre aufzubauen.
- ▶ Der Aufbau dieses Ambientes, welches sich spontan unter den genannten Voraussetzungen von selbst entwickelt, ist vergleichbar mit dem Einschalten einer Lichtbogenlampe: Zunächst zündet diese, braucht jedoch noch eine ganze Zeit, bis sie wirklich mit voller Helligkeit strahlt. Sie müssen dazu wenige notwendige und individuell hinreichende Bedingungen erfüllen, bevor Kreativität und Energie sich entfalten können. In diesem Buch werden diese Konditionen genannt.

Es liegt an Ihnen, wie viele Ideen aus diesem Buch Sie umsetzen; meine Empfehlung: eine davon oder wenige, und diese konsequent. Einfachheit ist immer ein Erfolgsmerkmal! Lassen Sie sich von den Überlegungen anregen und verführen. Und setzen Sie diese so um, wie Sie es für richtig halten. Vertrauen Sie Ihrem Instinkt, achten Sie auf Ihre Sensibilität und Beobachtungsfähigkeit! Sie sind nämlich frei, absolut frei. Je weniger Sie sich und andere zu etwas zwingen, von dem Sie nicht überzeugt sind, je mehr Möglichkeiten signalisieren Sie an Ihre Mitarbeiter. Ich weiß, dies ist ein Ergebnis, kein Ziel. Aber der Weg dahin lohnt sich!

Das ist alles, was ich Ihnen ans Herz legen will. Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen und eine spannende Reise zur Entfaltung Ihrer eigenen Führungskompetenz!