

Einfach. Achtsam. Wirksam. Fokussiertes Führen in der beschleunigten Arbeitswelt

MMag. Dr. Monika Kanatschnig
HILL Management
AT-Klagenfurt



Einfach. Achtsam. Wirksam. Fokussiertes Führen in der beschleunigten Arbeitswelt

1. Einführung

Wer ein Unternehmen führt, muss wissen wohin er den Fokus lenken will. Eine tägliche Herausforderung, in der Krise überlebenswichtig. Nur allzu leicht passiert es, dass Manager aufs falsche Pferd setzen, in Aktionismus verfallen und so den Fokus auf das Wesentliche verlieren. In der beschleunigten Arbeitswelt, in der sich die Dinge so schnell verändern, ist es oft schwierig, die Dinge strategisch einfach und ruhig auszugehen. Der Druck sorgt nicht nur für rasendes Tempo, sondern auch für rasende Manager und Managerinnen.

Wir leben in Zeiten des Umbruchs. Rahmenbedingungen ändern sich schneller als je zu vor. Dies erfordert eine extrem hohe menschliche Anpassungsleistung. Wir brauchen dazu geeignete Methoden und kluge Instrumente, um diese Anpassungsleistung bewältigen zu können.

Je komplexer das Umfeld, desto klarer und konzentrierter muss unser Handeln sein. Dies gilt für jede Situation, besonders aber im Management. Die moderne Arbeitswelt verlangt in hohem Maße nach geeigneten Führungsmethoden, um das Unternehmen und die Menschen die darin arbeiten, sicher und mit Erfolg lenken zu können.

Was sind die wichtigsten Zutaten für ein nahrhaftes, bekömmliches und Lust bringendes Management-Menü?



Führungszutaten:

Einfachheit

Achtsamkeit

Wirksamkeit

+Neben einer Reihe kluger Führungskompetenzen braucht es in Zeiten wie diesen vor allem grundsätzliche Methoden zur Stabilisierung. Einfachheit statt Multitasking, Achtsamkeit statt Betriebsamkeit und Wirksamkeit statt Aktionismus.

Genau betrachtet sind diese Methoden bzw. Kompetenzen nicht neu. Jeder von uns hat sie schon einmal sehr gut beherrscht, nur leider wieder verlernt. Einfachheit, Achtsamkeit und Wirksamkeit praktiziert jedes Kind im Spiel. Wie? Einfachheit statt Multitasking: Das Kind konzentriert sich auf ein Spiel, auf das, was ihm gerade wichtig ist. Achtsamkeit statt Betriebsamkeit: Das Kind fokussiert seine Aufmerksamkeit auf eine Sache und vergisst alles was ringsherum passiert. Manchmal entsteht ein Hyperfokus der Aufmerksamkeit, der weder Zeit, noch Raum kennt. Wirksamkeit statt Aktionismus: Das Kind „arbeitet“ im (selbstgewähltem) Spiel mit voller Leidenschaft, mit Ausdauer und Hingabe. Es erreicht sein Ziel in der Zeit, die es eben braucht.

Mit dieser Fähigkeit ausgestattete Führungskräfte sind erfolgreicher. Es sind jene die tatsächlich Spitzenleistungen erbringen und ein Unternehmen wieder auf Kurs bringen können.

Warum haben wir diese wunderbaren Fähigkeiten verloren? Schon das Kleinkind hat oft nicht die nötige Zeit die es braucht um zu experimentieren, Ideen zu kreieren oder sich im Spiel zu vertiefen. Permanent wird es vom Erwachsenen in seinem Denken und Tun unterbrochen und gestört. Auf Dauer hat das Kind keine andere Möglichkeit, als sich der Umwelt anzupassen. Die spielerische Arbeitshaltung verliert langsam an Intensität, die Qualität der Konzentration nimmt ab. Mein Tipp an die Eltern: Geben Sie Ihrem Kind viel Zeit und Ruhe für sein Spiel, das kreative Experimentieren und dafür seine Fehler oder

Misserfolge selber zu korrigieren. Das sind die Basiskompetenzen für vernünftige Arbeitshaltung und Belastungsfähigkeit. Die heute viel zitierte Resilienzfähigkeit hat hier ihren Ursprung.

Die gute Nachricht ist, dass wir alles, was wir schon einmal beherrscht haben, wieder lernen können. Die Einfachheit im Denken und Tun spielt dabei eine große Rolle.

2. Führungsfokus Einfachheit

2.1. Einfach energiesparend

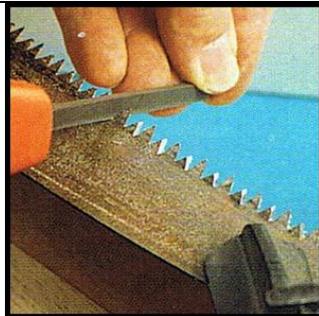
Einfachheit ist anspruchsvoll. Sie hat nichts mit Minimalismus zu tun. Die Einfachheit, die ich meine, bedeutet 100% Leistung, aber maximal 70% Energieaufwand.

Um zur Einfachheit zu gelangen, brauchen wir zunächst den Blick aus der Meta-Ebene. Wir tendieren grundsätzlich dazu, die Dinge kompliziert zu betrachten und umständlich anzugehen. Die Lösung eines Problems ist oft viel einfacher, als es der Betrachter zu nächst wahrnimmt. Und wie das immer so ist: Hinterher sieht alles ganz einfach aus. So zwingend, so logisch. Warum nicht gleich?

Wer von Ihnen wünscht sich nicht, dass die Dinge manchmal weniger kompliziert wären, einfach EINFACHER wären? Wohl jeder von uns sehnt sich danach. Wahrscheinlich viel öfter im Leben, als uns jetzt im Augenblick bewusst ist. Auf alle Fälle wünschen sich das Ihre Mitarbeiter, dass das was Sie erklären, mitteilen oder beauftragen, verstanden wird und nachvollzogen werden kann.

Das komplizierte Denken verstellt uns die Sicht auf eine einfache Lösung. Vielfach agieren wir mit einem viel zu hohen Energieaufwand, verschleudern unsere Kräfte wofür es keine Notwendigkeit gibt. Um den Blick auf das Wesentliche nicht zu verlieren, ist es klug, von Zeit zu Zeit die Säge zu schärfen.

2.2. Einfach die Säge schärfen



Die Metapher von Stephen R. Covey "Säge schärfen"

Ein Waldarbeiter sägt mühsam einen großen Stapel Holz und kommt nur langsam und angestrengt voran. Fußgänger kommen am Wegesrand vorbei und beobachten den Holzarbeiter eine Weile. Schwitzend flucht und schimpft er. Die Passanten fragen ihn, warum er denn nicht zuerst seine Säge schärft. Der Holzarbeiter schüttelt entrüstet den Kopf und sagt: "Sehen Sie nicht die viele Arbeit. Ich habe keine Zeit die Säge zu schärfen. Ich muss bei Zeiten fertig werden!"

Die Geschichte „Säge schärfen“ ist eine eindrucksvolle Metapher zum Thema Einfachheit und Effektivität. Statt in Aktionismus zu verfallen, das Hamsterrad weiter anzutreiben, ist es klug kurz innezuhalten. Schaffen Sie sich mit einem kurzen Zwischenstopp einen Puffer zwischen dem Anreiz zu handeln und Ihrer Reaktion: Reiz → Puffer → Reaktion, statt Reiz → Reaktion. Der Puffer ist die Außenperspektive oder das Einnehmen der Helikopter-Perspektive. Aus einer gewissen Distanz betrachtet, wird das Bild klarer und logischer. Drei Fragen helfen Ihnen, geistig einen Schritt zurückzutreten. Es sind drei Fragen, die Ihnen helfen, Ihre Säge zu schärfen:

1. Was ist meine Aufgabe, mein Auftrag? - worum geht es hier eigentlich?
2. Was ist mein Plan? – was wäre das Beste, Klügste und Einfachste zu tun?
3. Was ist der erste Schritt?

Das Fazit aus der Geschichte: Gönnen Sie sich ab und zu einen sogenannten Samenkorn-tag: Es ist viel effektiver einen Tag über das eigene Tun, die Gedanken, Gefühle und über Ziele, Visionen oder Ideen nachzudenken, als ständig das Hamsterrad anzutreiben und dabei Zeit und Energie zu verschwenden.

2.3. Einfach statt alles gleichzeitig

Einfachheit statt Multitasking

Die Kunst, vieles gleichzeitig zu tun steht hoch im Kurs. Doch Achtung! Multitasking oder wie ich es nenne, die geile Eile, ist der größte Feind der Einfachheit. Werden die Dinge in Ruhe, mit voller Konzentration und eben in der Zeit erledigt, die es eben braucht, ist das Ergebnis um ein vielfaches besser, als 1000 Dinge gleichzeitig zu erledigen. Leider haben Menschen die in Eile sind, gesellschaftlich mehr Anerkennung als jene, die Gelassenheit ausstrahlen. Nach dem Motto: Wer es eilig hat, hat Wichtiges zu tun, glaubt auch wichtig zu sein. Nur ein gefüllter Terminkalender ist noch kein erfülltes Leben.

Inzwischen ist es wissenschaftlich bewiesen, dass es Multitasking nicht gibt, gar nicht geben kann. Unser Gehirn ist nicht dafür geschaffen. Das Gehirn kann sich tatsächlich nur auf eine Sache einzige Sache konzentrieren. Wollen wir zwei Dinge gleichzeitig und gleich gut erledigen, muss das Gehirn immer zwischen den beiden Punkten hin und her schalten. Dafür braucht es erstens Zeit und zweitens erfordert der rasche Fokussierungswechsel einen enormen Energieaufwand. Das heißt, wir werden sehr schnell müde. Zwei Dinge gleichzeitig zu tun, gelingt nur dann, wenn eines davon automatisiert ist, also keine Konzentrationsleistung erfordert. Wie zum Beispiel mit der Schwiegermutter telefonieren und daneben E-Mails checken. Es geht aber auch nur solange gut, bis das Zuhören mehr Aufmerksamkeit erfordert. Mit Sicherheit kommt dann die Frage: Hörst du mir überhaupt zu?

Dass Frauen geschickter sind, mehr zu schaffen und schneller zwischen den einzelnen Baustellen hin und her zu schalten, liegt daran, dass sie besser geübt sind. Würden Männer das trainieren, könnten sie es genauso schaffen. Multitasking ist das aber mit Sicherheit nicht.

Die Mehrheit der Menschen – Männer wie Frauen – fühlt sich durch parallel anfallende Aufgaben gestresst bzw. empfindet die Arbeit zumindest als anstrengend. Es gibt nur ganz wenige Menschen, die sich in solchen Stresssituationen wohlfühlen. Diese wollen bzw. können sich gar dauerhaft konzentrieren. Multitasking, oder das was wir dafür halten, reduziert deutlich die Qualität. Die Folge ist bestenfalls Mittelmäßigkeit.

Jeder Versuch der Gleichzeitigkeit endet dort, wo das Gehirn nicht nur wahrnehmen, sondern auch reagieren muss. Die neuropsychologische Forschung hat herausgefunden, dass zu einem bestimmten Zeitpunkt immer nur ein einziger Sachverhalt im Zentrum des Bewusstseins stehen kann. Wenn das Gehirn bewusst Entscheidungen treffen muss, richtet sich seine Aufmerksamkeit nur auf einen Punkt. Musik hören oder Autofahren sind Handlungen im Hintergrund, die quasi nur mit gleitender Aufmerksamkeit verfolgt werden.

Wer glaubt, mehreres gleichzeitig erledigen zu können, irrt. In Wirklichkeit springen die Gedanken rasch zwischen den verschiedenen Tätigkeiten hin und her. Das aber ist – wen überrascht es – wenig effizient, wie eine Untersuchung von David Meyer und Jeffrey Evans von der University of Michigan bestätigt hat. Sie haben auch herausgefunden, dass die Umstellung auf eine neue Anforderung jedes Mal etwa Zehntelsekunden Zeit kostet. Je komplizierter die Aufgabenstellung war, desto höher war auch der Zeitverlust. Dazu sinken Wahrnehmung und Reaktionsschnelligkeit, während gleichzeitig die Fehlerquote steigt. Das Ergebnis: Wer sich nicht mindestens zehn Minuten am Stück auf eine Sache konzentriert und sich ihr ohne Unterbrechung widmet, braucht für alles bedeutend länger. Denn die Leistungsfähigkeit des menschlichen Gehirns sinkt um bis zu 40 Prozent, wenn es ständig zwischen mehreren Tätigkeiten hin- und herwechseln muss.

Multitasking gibt es demnach nicht. Es ist rein physiologisch gar nicht möglich.

Was heißt das für die Wirtschaft? Führungskräfte täten besser daran, den Multitasking-Druck, der auf Angestellte lastet, zu vermindern. Davon würden alle profitieren. Das Unternehmen, weil weniger Fehler gemacht werden und die Mitarbeiter, weil sie weniger gestresst und somit weniger krankheitsanfälliger wären. In einer guten Arbeitsatmosphäre können die Dinge nach einander erledigt werden. Das Nacheinander lässt sich leicht lernen. Fangen Sie morgen gleich damit an.

Zusammenfassend, drei wesentliche Punkte auf den ●Punkt gebracht.

1. Das Gehirn kann verschiedene Sinnesreize gleichzeitig verarbeiten. Doch es ist nicht in Lage, parallel auf mehrere Reize zu reagieren.
2. Wenn das Gehirn zwischen verschiedenen Aktivitäten schnell hin- und herschalten muss, kann seine Leistungsfähigkeit auf fast die Hälfte sinken.
3. Dabei gibt es keine wissenschaftlich erwiesenen Unterschiede zwischen Männern und Frauen.

2.4. Einfach konzentriert

Konzentration tut gut! Haben Sie sich schon einmal gefragt, wieso manche ganz locker schaffen, was andere trotz größter Anstrengung nicht auf die Reihe bringen? Ein wesentliches Kriterium ist, dass sie sich besser konzentrieren können. Sie schaffen es besser, ihre Aufmerksamkeit zu fokussieren. Erfolg hängt eng mit der Konzentrationsfähigkeit zusammen. Es ist unumstritten – die Kunst, sich konzentrieren zu können, ist ein wesentliches Merkmal erfolgreicher Persönlichkeiten.

Steve Jobs gab vor seinem Ausscheiden aus dem Apple-Konzern seinen Nachfolgern Ratschläge und Tipps mit auf den Weg. Unter anderem sagte er zu Page, seinem Nachfolger: *"Was ich am stärksten betont habe, war Konzentration. Überleg dir, was Google sein soll, wenn es erwachsen ist. Zurzeit ist es überall aktiv. Auf welche fünf Produkte willst du dich konzentrieren? Vom Rest musst du dich trennen, weil er dich ausbremst, sonst wirst du wie Microsoft. Du bringst Produkte heraus, die in Ordnung sind, aber nicht herausragend."*

Steve Jobs war nicht nur ein großer Erfinder. Er war auch ein großer Lehrmeister der Konzentration, der Fokussierung auf das Wesentliche. Steve Jobs hatte die Gabe seinen Mitarbeitern komplexe Dinge einfach zu erklären. Er konnte die tausend Gedanken die er im Kopf hatte, glasklar und konkret auf den Punkt bringen.

Steve Jobs beherrschte exzellent die Fähigkeit der Einfachheit und Präzision. Bei der Präsentation des MacBook Air, Apples ultradünne Notebook, zog der Applechef das ultradünne Notebook aus einem A4-Briefumschlag und präsentierte die neueste Innovation dem staunenden Publikum, das dieses Bild wohl nie vergessen wird. Damit war alles gesagt.

2.5. Einfach konkret

Die Wortwahl ist einfach, klar und konkret. Jack Welch, der legendäre CEO von GE, sagte einmal: „Unsichere Führungskräfte erzeugen Komplexität.“ Strahlen Sie Zuversicht und Sicherheit aus, wählen Sie einfache Worte.“

Einfachheit ist konkret. In der Sprache, im Denken und im Handeln. Sicherlich wissen Sie selbst aus eigener Erfahrung, wie schwierig es sein kann, einen komplizierten Zusammenhang möglichst einfach zu erklären. Mit dieser Herausforderung sind Sie in einer komplexer werdenden Welt nicht allein.

Zu viele Informationen verwirrt und machen Menschen orientierungslos. Sie sind gefangen in ihrem Denken.

Besser:
So einfach wie möglich.
Komplexes anschaulich erklären.
Auf den ● Punkt bringen.



Knapp, klar und kurz gefasst – eben „Auf den Punkt“ gebracht. Beschränken Sie sich bei komplexen Themenfeldern auf Fakten und Hintergründe und präsentieren Sie nur das für Ihr Gegenüber wirklich Wesentliche davon. Die Information muss prägnant und einfach zu gleich sein. Sie muss die Menschen erreichen und zukunftsweisend sein.

Einfach sein heißt konkret sein. Konkret sein ist mit ein wenig Übung gar nicht so schwierig. Hat aber einen großen Nutzen für beide Seiten: Nicht nur, dass wir durch einfache Präzision besser verstanden werden. Es ordnet auch unser Chaos im Kopf, das durch die Komplexität der Aufgaben verursacht werden kann. Das einzige Hindernis ist unsere Vergesslichkeit. Wir vergessen schlichtweg konkrete Aussagen zu machen, auf den Punkt zu kommen, weil wir unsere Fachsprache lieben, diese gewohnt sind und zu gerne ins Fachchinesisch abrutschen. Dann wird es kompliziert für den anderen. Wir vergessen, dass andere nicht wissen, was wir wissen. Wir sind die Ingenieure, die zurück zu unseren Zeichnungen rennen und nicht merken, dass es den Mechanikern lieber wäre, wenn wir ihnen einfach in die Fabrikhallen folgen würden.

Es sind die einfachen Dinge die überzeugen und die Menschen weiterbringen. Die Kunst ist, komplexe Zusammenhänge einfach, klar und direkt auf den Punkt zu bringen und entsprechend darzustellen.

2.6. Einfach wesentlich

Einfach den Blick auf das Wesentliche gerichtet. Eine Geschichte:

Sherlock Holmes und Doktor Watson gingen campen. Nachdem sie ihr Zelt aufgebaut hatten, gingen sie früh schlafen. In der Nacht wachte Holmes auf und weckte seinen Assistenten: „Watson“, sagte er, „öffne die Augen und schau hinauf zum Himmel. Was siehst du?“ Watson antwortete schlaftrunken: „Ich sehe Sterne, unendlich viele Sterne.“ – „Und was sagt dir das, Watson?“, fragte Holmes. Watson dachte kurz nach. „Das sagt mir, dass dort draußen unzählige Galaxien und Tausende Planeten sind. Ich nehme deshalb an, dass eine Menge gegen die Theorie spricht, wir wären allein im Universum. Und was sagt es dir, Holmes?“ – „Watson, du bist ein Narr“, rief Holmes. „Mir sagt es, dass jemand unser Zelt gestohlen hat!“

2.7. Einfach strategisch

Wenn ich meinen Fokus richtig setzen will, brauche ich selbstverständlich eine klare Zielrichtung und geeignete Strategien um dort hinzukommen, wo ich hin möchte. So banal, so schwierig!

Viele Menschen arbeiten immer mit derselben Strategie. Bis sie gezwungen werden, diese zu ändern. Dann nämlich, wenn sie einfach nicht mehr funktioniert. Die meisten lieber die Ansprüche statt die Strategie zu ändern.

Reflektieren Sie kontinuierlich Ihre Strategien, nach ihrer Effizienz, dem Energie- und Zeitverbrauch sowie ihrer Zielorientierung. Wirksame Strategien sind nachvollziehbar und verständlich.

Mit der Bahnfahrt-Methode zur einfachen Strategieentwicklung: 1. Ziel wählen (Zieldefinition) – Ticket lösen (Planung) – einsteigen (Beginnen) – mit jedem Halt, näher am Ziel (Etappenziel) – Zielerreichung (Abschluss).

Die wichtigste Frage in der täglichen Arbeit ist: Bringt mich das was ich in diesem Augenblick tue meinem/unserem Ziel näher, oder führt es mich weg? Ist mein Tun im Fluss, oder behindere ich mich mit meinem komplizierten Denken selbst?

Konzentrieren Sie sich auf einige wenige Strategien, aber verfolgen Sie diese konsequent, jeden Tag, jede Minute, jeden Augenblick. Wichtig dabei ist, dass alle Menschen im Unternehmen die Zielsetzung kennen, diese unterstützen und darauf hinarbeiten.

Der Strategie-Entwicklungsprozess gelingt besser mit externen Beratern, da sie freien Blick auf das Unternehmen und die Menschen haben, die darin arbeiten. Durch einen systemischen Ansatz und einen wirtschaftspsychologisch moderierten Planungsprozess entsteht eine von allen Teilnehmern und Teilnehmerinnen emotional akzeptierte und mitgetragene Unternehmenszielsetzung.

Drei Fragen auf dem Weg zur Achtsamkeit:

1. Warum sind wir hier?
2. Wohin gehen wir?
3. Wie kommen wir dahin?

3. Führungsfokus Achtsamkeit

3.1. Achtsam mit dem Fokus auf mich selbst

Selbstachtsamkeit

Ein Führungsprinzip, das immer von Erfolg gekrönt ist, ist jenes der Achtsamkeit. Achtsamkeit als Führungsprinzip ist nicht das Salz in der Suppe, sondern das Wasser. Es verbindet alle anderen Teile zu einer machtvollen Einheit.

Achtsamkeit dem anderen gegenüber, setzt Achtsamkeit mir selbst gegenüber voraus. Nur wer einen bewussten Umgang mit sich selbst praktiziert, kann anderen Menschen gegenüber Achtsamkeit entgegenbringen. Reflektieren Sie regelmäßig Ihr Tun bezüglich seiner Effizienz und seiner Konsequenzen mit Hilfe einer einfachen Methode, dem 5-Säulen-Persönlichkeits-Check.

Die gesunde Entwicklung der Identität steht im Wesentlichen auf 5 Säulen:

1. Arbeit und Leistung
2. Finanzielle Sicherheit
3. Soziale Kontakte und Beziehungen
4. Physische und psychische Gesundheit
5. Träume, Visionen, Prinzipien, persönliche Ziele

Es zahlt sich aus von Zeit zu Zeit jede einzelne dieser Säulen zu überprüfen, ob und wie gut sie verankert ist. Stellen Sie sich dazu folgende Fragen:

Welche meiner Säulen wackelt im Moment?

Welche ist gut verankert und absolut stabil?

Welche meiner Säulen trägt oder unterstützt eine andere?

Wie kann ich meine Säulen besser und nachhaltig stabilisieren?

Was braucht es dazu?

Wo ist Handlungsbedarf und wo müssen schlechte oder sogar gefährliche Strategien schleunigst verändert werden, um die 5 Säulen der Persönlichkeit in Balance zu halten?

Wer achtsam sich selbst gegenüber ist, wird die Achtsamkeit gegenüber seinem Umfeld besser und ehrlicher leben können. Achtsamkeit schafft Vertrauen, Achtung und Respekt.

Die Selbstachtsamkeit wird genährt aus 4 großen Persönlichkeitsbereichen:

Selbstakzeptanz: Ich weiß, wer ich bin!

Selbstwertgefühl: Ich weiß, was ich kann!

Selbstfürsorge: Ich weiß was ich brauche und zu welchem Zeitpunkt!

Lebenstraum: Ich kenne meinen großen Traum!

Was genau Selbstachtsamkeit meint, drückt die Aussage von Ricardo Semmler, einem brasilianischen Unternehmer, aus. Er ist mit folgendem Satz berühmt geworden:

*„Every one of us has learned how to send emails on Sunday night.
But how many of us know how to go to a movie on Monday afternoon?“*

Dieses Leben ist keine Generalprobe. Wir haben nur das eine. Manche Menschen leben ihr Leben als hätten sie ein zweites Leben in Reserve.

Den Fokus auf Selbstachtsamkeit zu legen zahlt sich mehrfach aus. Es hat enorm positiven Einfluss auf die Schärfung der eigenen Wahrnehmung anderen gegenüber. Unsere Wahrnehmungen bestimmen unser Denken und unsere Handlungen. Eine sensibilisierte Wahrnehmung ermöglicht uns gerechtes und menschliches Führen. Die Mitarbeiter folgen einer achtsamen Führungskraft lieber, weil sie wissen, dass sie sich auf ihren Chef oder Chefin verlassen können. Dies schafft Vertrauen und Sicherheit wie Orientierung. Einige Achtsamkeitsstrategien seien hier erwähnt:

3.2. Achtsam gegenüber den Mitarbeitern

Achtsamkeit durch Wertschätzung, Großzügigkeit und Dankbarkeit

Was genau bedeutet den Mitarbeitern mit Achtsamkeit zu begegnen? Drei einfache Dinge spielen dabei eine große Rolle: Wertschätzung, Großzügigkeit und Dankbarkeit. Mehr braucht es nicht.

Ich bin in meiner Arbeit unterschiedlichen Persönlichkeiten von Managern und Unternehmern begegnet. In Bezug auf die Aufmerksamkeit gegenüber Mitarbeitern sind mir zwei Gruppen aufgefallen: Zur ersten Gruppe gehören jene, die am Morgen auf schnellsten Wege in ihr Büro eilen, mit mehr oder weniger gesenkten Blick. Manchmal sogar über den Hintereingang. Andere wieder betreten das Firmengebäude mit offenem, wachem Blick. Sie wechseln freundlich und interessiert ein paar nette Worte mit den Mitarbeitern, z.B. mit dem Portier an der Pforte und fragen wie es ihm geht.

Wie fühlt sich der Mitarbeiter bei dem Chef der ersten Gruppe und wie bei jenem der ihm persönlich Aufmerksamkeit schenkt?

Ich beobachte immer wieder ganz bewusst, wie Unternehmer, Vorstände und Führungskräfte den Mitarbeitern ihre Dankbarkeit und Großzügigkeit zum Ausdruck bringen: Hier einige Beispiele: Sie begrüßen ihre Mitarbeiter, geben ihnen die Hand, fragen nach, wie es ihnen geht. Sie bedanken sich für alltägliche Dinge, für ein rasch erledigtes Telefonat, für ihren freundlichen Umgang mit Lehrlingen und Kunden, oder bedanken sich für eine gute Idee. Es gibt im Alltag unzählige Möglichkeiten, sich dankbar zu zeigen. Der Mitarbeiter weiß es zu schätzen, sein Engagement, seine Loyalität wächst dadurch enorm.

Beobachten Sie sich selbst: Wie ist Ihr Morgenritual? Wie stimmen Sie Ihre Mannschaft ein, damit sie Lust haben für Sie und Ihr Unternehmen zu arbeiten? Wie drücken Sie Ihre Dankbarkeit aus? Wann zeigen Sie sich großzügig? Weihnachtsfeiern ausgenommen.

Den Führungsfokus der Achtsamkeit zu legen, ist der beste Weg als Unternehmen bei den Menschen beliebt und interessant zu sein. Durch Beziehung schaffen Sie es auch, Ihre Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden. Selbst ein überdurchschnittliches Gehalt könnte Beziehungsarbeit mit Achtsamkeit durch Wertschätzung, Großzügigkeit und Dankbarkeit nicht wettmachen.

Achtsamkeit ist eine Grundkompetenz, eine Haltung, eine Einstellung. Achtsamkeit ist keine Strategie. Achtsamkeit führt zu mehr Offenheit, stärkt die Motivation und das Commitment mit der Führungskraft und dem Unternehmen.

Wichtig: Der unachtsame Umgang mit anderen ist allerdings oft weder beabsichtigt noch gewollt und dennoch passiert es öfter, als uns lieb ist. Dort wo Sie Ihre eigene Unachtsamkeit bemerken, ist eine Entschuldigung oder wenn möglich eine Wiedergutmachung angebracht. In den allermeisten Fällen erfahren wir es nicht einmal. Wir merken es aber an der Reaktion der Betroffenen. Und diese ist bedeutsam für das Unternehmen. Entweder reagieren Menschen trotzig und aggressiv, oder mit Rückzug. Im schlimmsten Falle führt die Kränkung zur *Inneren Kündigung*. Und das kann den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens kosten.

Wenn wir eine Situation nicht ändern können, müssen wir uns selbst ändern. (Viktor Frankl)

Innere Kündigung, was ist das?

Unter *Innere Kündigung* verstehen wir den Entschluss eines Arbeitnehmers/ einer Arbeitnehmerin, seine / ihre Leistungsbereitschaft und den Arbeitseinsatz bewusst, aber stillschweigend, zurückzunehmen. Dies passiert eher unauffällig, vor allem dann, wenn der Arbeitsplatz behalten werden soll. Aus engagierten und fleißigen Mitarbeitern werden Mitläufer, die nur noch auf den Feierabend, das Wochenende oder die Pension warten.

Die Ursachen der Inneren Kündigung sind vielfältig. Sie liegen tendenziell häufig im Unternehmensumfeld, z.B. in einer Misstrauenskultur innerhalb der Organisation. Die Schlüsselfaktoren sind eine unachtsame Führungskultur und Führungsverhalten. Andere Ursachen in der Persönlichkeit und im Umfeld des Betroffenen, können ebenfalls eine Rolle spielen.

Ausweg aus der Inneren Kündigung

Bei der Suche nach dem Ausweg aus der Inneren Kündigung muss an mehreren Stell-schrauben gedreht werden. Einige davon führen uns direkt zum Bereich der Wirksamkeit von Führung.

4. Führungsfokus Wirksamkeit

4.1. Wirksam durch Sinn- und Orientierungsmanagement

Die Wirksamkeit der Führungskraft hängt in erster Linie davon ab, wie gut es ihr gelingt, die Unternehmensvision zu vermitteln. Vorausgesetzt, dass es eine solche gibt und Top-Down gelebt wird. Sinn-Management und Orientierungs-Management folgt einer klaren Unternehmensvision. Ist diese nicht erkennbar, bzw. unrealistisch oder gar utopisch, nehmen sich Mitarbeiter zurück und richten sich ihre Situation mit persönlichen Strategien ein.

Abhilfe schafft eine klare Unternehmensvisionen, der eine damit verbundene kommunizierte Zieldefinition folgt. Diese hat eine positive Wirkung auf die (wieder) steigende Motivation. Je näher Unternehmensziele und Mitarbeiterziele zusammen liegen, desto größer Motivation und Engagement. Wobei eine völlige Übereinstimmung weder erforderlich noch möglich ist.

Besondere Achtsamkeit ist im Bereich des Personalabbaus erforderlich, um die *innere Kündigung* von verbleibenden Mitarbeitern zu vermeiden.

4.2. Wirksam durch Einfluss

Wirksam sein, heißt Einfluss haben und Einfluss nehmen. Ohne Einfluss, keine Wirkung.

Die Wirksamkeit von Führung lässt sich nicht so leicht beschreiben wie ein pharmazeutisches Produkt. Wir alle kennen den Satz aus der Werbung: *Über Wirkung und mögliche unerwünschte Wirkung informiert Sie Ihr Arzt und Apotheker.*

Im Bereich der Mitarbeiterführung und Unternehmensführung könnte es heißen: *Über Wirkung und unerwünschte Wirkung informieren Sie Ihre Mitarbeiter und die Statistik.*

Die Statistik der Krankenstände, der Grad der Fluktuation und die Zahl derer die das Unternehmen vorzeitig verlassen, sind ein Spiegelbild der Unternehmenskultur und Führungskultur.

Wie Sie Einfluss bekommen und wie sie ihn nutzen können, hängt davon ab, wie Sie führen. Auch hier gilt der Grundsatz, der für jedes Miteinander gilt: Erziehung erfolgt über Beziehung.

Wie entstehen gute Beziehungen zu Mitarbeitern? Es funktioniert im Business nicht anders als in anderen menschlichen Beziehungen. Ich bin Expertin für ADHD (Aufmerksamkeitsdefizit und Hyperaktivitätssyndrom) und habe mit Jugendlichen und Erwachsenen gearbeitet. Diese Menschen sind hypersensibel was Stimmungen und Atmosphäre betrifft. Von ihnen habe ich folgendes gelernt: Atmosphäre und Stimmung bestimmen

Einstellung und Reaktion. In einem Bruchteil der Sekunde erfolgt ihre Einschätzung der Person und der Situation. Dabei ist ein einziges Kriterium ausschlaggebend: FREUND oder FEIND. Geleitet von der Frage: Angriff, Verteidigung oder Flucht?

Glauben Sie mir, das können nicht nur ADHD-Persönlichkeiten, das macht in Wahrheit jeder von uns so. Wir alle schätzen unser Gegenüber unbewusst genau nach diesen zwei Kriterien ein: 1. Wie liebenswürdig oder nett ist die Person (Wärme, Verbundenheit, Vertrauenswürdigkeit...) und 2. Wie furchteinflößend (Macht, Kompetenz, Stärke, Überlegenheit...). Und danach richtet sich die Reaktion. Es ist vor allem eine Entscheidung der Emotionen, eine Bauchentscheidung.

Nur sind wir in der Regel langsamer in der Einschätzung und disziplinierter in der Reaktion. Wir wehren uns zwar dagegen, allerdings zeitversetzt und weniger offen. Zum Beispiel mit der Inneren Kündigung.

4.3. Wirksam durch Selbstsicherheit

Der Zweifel an der eigenen Wirksamkeit

Wer führen will, muss sich seiner Wirksamkeit bewusst sein und auf diese vertrauen. Die eigene Sicherheit und die bewusste Positionierung als Führungskraft sind die Basiskompetenzen der Führungs-Wirksamkeit. Jedes meiner Führungskräfte-Coaching hat genau das zum Ziel: Die eigene Überzeugung und Verankerung der eigenen Wirksamkeit.

Wer an die eigene Wirksamkeit zweifelt, sollte nicht führen oder daran arbeiten.

4.4. Wirksam Probleme lösen

Die besten Chefs bereiten ihren Mitarbeitern Probleme. Die allerbesten unter ihnen lösen sie nicht. Führen heißt, dem Mitarbeiter die Problemlösung erstens zuzutrauen und zweitens sie diesem zu überlassen. An Problemen wachsen wir – aber nur wenn wir sie selber lösen.

Jedes Unternehmen ist in Wahrheit nur zum Zweck entstanden, Probleme zu lösen. Und um nichts anderes geht es. Das eigentliche Problem ist, dass wir im Allgemeinen Probleme für etwas Schreckliches halten. Damit stellen wir eigentlich die Selbstbestimmtheit des Unternehmens in Frage. Daher: Je mehr Probleme zu lösen sind, umso besser!

4.5. Wirksamkeit messen

Natürlich können wir die eigene Führungswirksamkeit an Zahlen messen. Dies greift allerdings viel zu kurz. Sie ist auch und viel deutlicher am Verhalten der Mitarbeiter abzulesen. Die eigene Führungswirksamkeit zeigt sich an der Arbeitshaltung der Mitarbeiter. An ihrer Begeisterung, an ihrer Leidenschaft. Ein unverkennbares und deutliches Signal ist nicht das was sie tun oder sagen. Es ist

DAS LEUCHTEN IN IHREN AUGEN

Warum sehen wir das in den Unternehmen so selten?

Ich bin mir sicher, es liegt daran, ob Menschen das tun dürfen, was sie gerne tun und was sie am besten können. Und ob sie dabei ihr volles Potential entfalten können. Menschen wollen von Natur aus alles geben, das in ihnen steckt, wenn wir sie nicht ständig daran hindern würden und permanent etwas anderes von ihnen wollen.

Es liegt auch in der Natur des Menschen, dass er sich unweigerlich den Erwartungen, die an ihn gerichtet sind anpasst. Ob die erwartete Leistung auch wirklich seinen Potentialen entspricht? Das ist oft nicht der Fall. Wir beurteilen den Menschen viel zu oft nach seiner Herkunft, seiner Schulbildung, vielleicht auch nach seinem Geschlecht oder Kultur. In jedem Fall beurteilen wir die Leistung nach der Erreichung der Ziele. Aber leider viel zu wenig nach seinen Kompetenzen und Potentialen. Oft kennen wir diese nicht einmal. Der Einsatz einer Kompetenzanalyse würde schnell Klarheit schaffen.

Ich bin überzeugt, dass Menschen nur dann zu Topleistungen fähig sind, wenn sie ihren Kompetenzen entsprechend eingesetzt sind. Dann geben sie alles, was sie zu geben im Stande sind und dann sehen wir auch das Funkeln in ihren Augen. Wir brauchen Menschen mit leuchtenden Augen. Denn sie strahlen Begeisterung aus. Und ihre Begeisterung ist ansteckend.

Wie sieht es denn mit dem Funkeln in Ihren Augen aus?

Wenn Sie morgen wieder in Ihr Unternehmen zurückkehren, wünsche ich Ihnen, dass Ihnen viele leuchtende und funkelnde Mitarbeiteraugen begegnen.

Wenn Sie niemanden mit einem Funkeln in den Augen finden, dann sollten Sie handeln und zwar rasch.

Mut aus der Komfortzone ausubrechen

Machen Sie einen Perspektivenwechsel. Blicken Sie über den Tellerrand hinaus. Geben Sie Ihren Mitarbeitern Freiräume, damit sie ihre Potentiale ausschöpfen können. Verlangen Sie nicht von Ihnen brav, angepasst und gehorsam zu sein. Geben Sie sich nicht damit zufrieden, dass sie einfach nur abarbeiten – sorgfältig und brav.

Intelligenz, Fleiß und Disziplin sind wichtig, heute wie in der Zukunft. Aber es reicht nicht. Das Sahnehäubchen obendrauf sind Eigenschaften wie Initiative, Kreativität und Leidenschaft.

Machen Sie etwas in Ihrer Branche was noch nie jemand zuvor gemacht hat. Außer Sie wollen im Strom mitschwimmen. Dann sind Sie für den Kunden austauschbar. Und wer austauschbar ist wird ausgetauscht.

Richten Sie Ihren Führungsfokus auf Innovation und die Kompetenzen ihrer Mitarbeiter. Geben Sie ihnen Freiraum und fordern und fördern Sie deren Selbstverantwortung wie auch Disziplin. Dann werden Sie Ihre Wirksamkeit täglich erleben und genießen können.

Für Höchstleistung braucht es die Fokussierung auf das Wesentliche, die optimale Abstimmung aller Potenziale und viel Spaß!

Die Zukunft stellt uns vor neue Führungsaufgaben: Führung wird persönlicher und direkter!

Wenn Sie mit Einfachheit, Achtsamkeit und Wirksamkeit durch Ihr Leben gehen, dann werden Sie den Fokus niemals verlieren.

Sie haben den Mut. Sie haben die Leidenschaft. Sie haben das Funkeln in den Augen. Wir brauchen Sie. Danke.