

Die Leadershipfähigkeit Nr. 1

ÜBER ZÄUNE KLETTERN...

MANAGEMENTREIHE
UNTERWEGS MIT NEUEN LANDKARTEN

WORUM ES GEHT

Die wichtigste Fähigkeit, die Führungskräfte heute brauchen, ist das Erzeugen und Managen neuer Möglichkeiten in immer instabiler werdenden Umfeldern; und dazu müssen sie einfach gut darin sein, über Zäune zu klettern.

Wir haben einen Ansatz entwickelt, mit dessen Hilfe man einengende mentale Strukturen durchbrechen, zu neuem Denken finden und neue Möglichkeiten des Handelns erschließen kann. Sein Name ist: Leading and Navigating the New.

DIE SITUATION

In diesem Text wollen wir die Führungskräfte des neuen Typus ‚Authentische Leader‘ nennen. Sie gehören zur nächsten Evolutionsstufe im Management. Sie sind sozusagen Teil einer **Neuen Kultur** und kreieren diese als Leadership-Kultur in ihren Organisationen und im öffentlichen Bereich Tag für Tag aufs Neue. Der Begriff ‚authentisch‘ soll besagen, dass diese Führungspersönlichkeiten aus ihrer eigenen, erkannten Natur heraus handeln, und nicht einfach nur Tools benutzen, wenn sie agieren. Sie denken, fühlen und handeln aus ihrem Inneren Ort heraus.

Alle Unternehmen und Organisationen stehen heute Herausforderungen gegenüber, die sie bisher und in dieser Form noch nicht kannten. Durch die Globalität der wirtschaftlichen Verflechtungen und andere globale Faktoren gibt es keine geschützten Räume, kein ruhiges Fahrwasser mehr. Weder drinnen noch draußen. Auch durch die bis heute geltenden Paradigmen gibt es diese nirgendwo mehr. Die Erschaffung einer neuen Leadership- und damit Organisationskultur ist ein notwendiger evolutionärer Schritt, um diese Herausforderungen zu meistern.

In der Alten Kultur, (die in ihren Managementformen und -technologien ohne nennenswerte Entwicklung bis heute fort dauert!) waren Maschinen und Technologien die wichtigsten Produktionsfaktoren. Die arbeitenden Menschen waren größtenteils an die Maschinen gebunden, sie mussten nicht viel denken und waren relativ einfach zu führen. Im Gegensatz dazu bestehen die heutigen Organisationen meistens aus ‚Wissens-Arbeitern‘, die in ihrem spezifischen Feld oft mehr als ihre Vorgesetzten wissen. Diese Mitarbeiter brauchen einen neuen Typus von Leader, da sie sonst keine Verantwortlichkeit entwickeln, sich selbst weder als handlungsfähig noch als bedeutsam wahrnehmen und in der Folge Motivation, Vertrauen, Bindung und Loyalität verlieren. Für die Organisationen bedeutet dies, dass sie sich weder nachhaltig weiterentwickeln, noch den Herausforderungen der Zukunft standhalten werden. Sie werden als Organisation untergehen, denn es fehlen die bindenden Elemente ihrer Mitglieder. Wenn Menschen aber nur als Funktionen betrachtet werden und in Ihren wesentlichen Qualitäten nicht wahrgenommen werden, können gar keine bindenden Kräfte entstehen.

Bitte lesen Sie ab hier nicht weiter, wenn bei Ihnen sowieso alles ok ist. Ok?

VOM RETURN ON MÖGLICHKEIT (ROM)

Möglichkeiten sind eines der kostbarsten Güter: Eine Person mit Möglichkeiten kann die Welt verändern; eine Person ohne Möglichkeiten nicht. Leider übersehen wir nur dauernd, wie viele Möglichkeiten wir tatsächlich haben. Denn zwischen uns und unserem unbegrenzten Potenzial an Möglichkeiten gibt es eine Barriere, die unter normalen Umständen unsichtbar ist. Ich nenne sie den ‚Zaun‘. Vielleicht mache ich auch einen schicken Terminus daraus und nenne das Phänomen: The Fence!

Jede Person hat einen Zaun. Der Zaun ist eine mentale Struktur, ein geistiges Gehege das aus Annahmen, Glaubenssätzen, Einstellungen, Erwartungen, Vorlieben, Überzeugungen usw. besteht. Wenn ich Sie nach dem Zaun Ihres Chefs fragen würden, dann könnten Sie diesen wahrscheinlich ziemlich präzise beschreiben. Auch den Zaun ihrer Eltern könnten Sie vermutlich perfekt beschreiben. Und den Zaun Ihres Kollegen könnten Sie augenblicklich definieren. Nur den eigenen Zaun kann und mag keiner sehen. Es ist ein bisschen wie die in der biblischen Geschichte vom Balken und vom Splitter im Auge... Wir nennen uns ‚offen, kreativ, unabhängig und klar‘... usw.usw. Können wir da so sicher sein? Ich spreche für mich und sage: Ich weiß es nicht.

Dieser Zaun, von dem ich spreche, hat mehrere Funktionsweisen und diese führen zu mehreren Konsequenzen. Z.B. filtert er durch seine Maschen alles, was hinein oder hinaus geht; er kontrolliert dadurch alles, was wir wahrnehmen und ausdrücken. Durch die Kontrolle, die unser Zaun über uns hat, beschränkt er unsere Möglichkeiten in ihren qualitativen Ausprägungen, definiert die Größe unseres Gesamtterrains, sowie die Anzahl von Möglichkeiten, die sich dort konkretisieren können. Wenn wir unsere Möglichkeiten vergrößern und ihre Qualität verbessern wollen, müssen wir folglich zunächst unseren Zaun erweitern, die alten Pflöcke herausreißen, nachdenken... Erfahrungen machen, ausprobieren... sie an neuen Stellen wieder einsetzen und die Struktur des Zaunes womöglich verändern. Das Ergebnis: wir haben ein größeres Gelände abgesteckt, in dem mehr und Besseres stattfinden kann. Ein guter Anfang.

Wenn wir als Manager unseren Zaun vergrößern, dann hat das Auswirkungen auf die gesamte Organisation, in der wir arbeiten. Denn da die Firmenkultur von den Führungskräften geschaffen wird, werden die Optionen einer Firma nur durch die Zäune dieser kulturprägenden Personen beschränkt oder erweitert. Mit einer Reihe neuer Methoden gelingt es, diese Zäune zu erweitern, somit zu neuen Möglichkeiten zu finden und sich selbst, Teams und Organisationen auf neue Wege zuführen, endlich mehr Zukunft hereinzulassen. Diese Methoden haben wir unter dem Titel „Leading and Navigating the New“ zusammengefasst. Ein wenig davon, möchte ich Ihnen hier erzählen, -wenn Sie wollen.

EINE NEUE MENTALE LANDKARTE ÖFFNET HORIZONTE

Um überhaupt dahin zu finden, seinen Zaun zu erweitern, ist es gut zu wissen, wie Zäune entstehen: Zäune entstehen dadurch, dass wir eine bestimmte Sache für möglich, eine andere für unmöglich halten. Möglich und unmöglich bilden sozusagen die Maschen des Zauns. Und was wir für möglich halten, hängt ausschließlich von unseren mentalen Landkarten ab. Was sind mentale Landkarten?

Früher glaubten die Menschen, die Erde sei eine Scheibe; das ist eigentlich noch gar nicht so lange her... flach wie eine Pizza. Diese Vorstellung war eine mentale Landkarte, die spezifische Möglichkeiten und spezifische Begrenzungen enthielt: Die flache Pizzaweltkarte gab den Menschen, als sie entstand, z.B. die Möglichkeit, viel weiter zu sehen als bislang als es sie noch nicht gab. Gleichzeitig begrenzte sie die Wahrnehmungs- und Entdeckungsmöglichkeiten. Denn sie suggerierte sehr eindringlich, dass man am Rande des Weltenmeeres von der Scheibe direkt ins Nichts herunterstürzen würde.

Um sich überhaupt einmal neue Möglichkeiten zu eröffnen, muss man also an seinen Landkarten ansetzen und diese erneuern. Die flache Weltkarte wurde dann durch den Globus aktualisiert; und die Menschen sahen nun plötzlich die ungeahnte Möglichkeit, um die Erde zu segeln. Die Karte hatte sich geändert, nicht aber das Territorium: Die Erde war schon vorher ziemlich rund. Nicht das Territorium begrenzt also unsere Handlungen, sondern unser Denken über das Territorium. Wobei wir –wenn wir merken, dass wir an unsere Grenzen stoßen, lieber das Territorium, den Kontext dafür verantwortlich machen, nach dem Motto: ‚Wenn es nach mir ginge...‘, oder: ‚Geht ja nichts anders.‘ Aber das ist ein anderes Thema...

Was bei unserem Beispiel auffällt: Die neue Karte -der Globus, schließt die alte Karte mit ein. Nichts geht verloren, wenn wir ab heute die flache Landkarte auf einer gewölbten Oberfläche platzieren, oder? Und genauso verhält es sich mit jeder anderen mentalen Landkarte auch. Und irgendwie haben wir diese Erfahrung auch schon einmal gemacht; und dennoch, wenn wir eine neue Landkarte übernehmen, ist unsere größte Angst, dass wir die alte Karte dabei völlig verlieren. Sie hat uns bis heute so gute Dienste geleistet, und wir fühlen uns wohl mit ihr. Wir befürchten, dass wir die oftmals schwer erarbeitete Fähigkeit, Dinge erledigt zu bekommen, verlieren, wenn wir uns eine neue Landkarte aneignen. Das ist jedoch nicht der Fall, ich versichere Sie. Das Wissen und die Kraft der alten Karte sind in der neuen Karte enthalten, genauso wie beim Update einer Computer-Software die alten Merkmale und Leistungen in der neuen Software enthalten sind; nur schöner und oft besser. Also Entwarnung: Wir müssen nichts ‚loslassen‘... nur verändern... integrieren...

Der Nutzen einer neuen Karte ist, dass sie uns neue Landschaftsteile des Territoriums, neue Möglichkeiten, neue Qualitäten und zusätzliche Kräfte verfügbar machen kann. Wir bekommen durch neue Landkarten z.B. viel mehr Bewegungsspielraum für unsere Beziehungen zu anderen Menschen, für die Aufgabe, die wir haben und die Möglichkeit, auf eine

neue Art zu führen. Darin besteht der eigentliche Wert von Updates unserer mentalen Landkarten: Mit ihnen lassen sich einfach bessere Ergebnisse erzielen, sie sind der Beginn einer völlig neuen Art zu denken. Und: Neue Landkarten machen es daher möglich, völlig neue Lebenswelten zu kreieren.

GRENZEN WAHRNEHMEN UND AUSDEHNEN

Wie gelangt man zu neuen Landkarten? Erstens indem man sich klar macht: „Ich habe einen Zaun.“ Und zweitens: „Ich bin nicht mein Zaun.“ Mit dieser Sichtweise kann man seinen Zaun ganz bewusst neu konfigurieren, neu aufstellen. Z.B. so, dass er den Herausforderungen besser entspricht, weil die neue Aufstellung mehr Horizont und Gestaltungsspielraum möglich macht.

Wie geht das? Beispielsweise kann man seinen eigenen Zaun in puncto „Gefühle“ und in puncto „Zuhören“ erweitern.

Anmerkung: Bewusstes Fühlen und Zuhören sind -neben wichtigen anderen- Kernfähigkeiten des Authentic Leader und werden von uns in speziellen Seminaren im Rahmen von Leading and Navigating the New unterrichtet. Sie sind hier nur Beispiele dafür, was zum Thema ‚Leadership‘ als Ausbildungskanon dazugehört und sollen einen Einblick in unser Ansatz vermitteln.

ZAUENERWEITERUNG 1 - PROFESSIONELLE GEFÜHLE

Erste Entdeckung: Wer einen Körper besitzt, hat auch Gefühle. Die Frage ist, welches Training haben wir dazu in unserer Kultur erhalten?

Nun, ohne dies hier zu sehr zu vertiefen, kann man sagen, dass wir darin geübt sind und in unserer Kultur darin bestätigt werden, vornehmlich den Verstand, bzw. eine bestimmte Form des Verstandes zu benutzen; nämlich den logisch-linearen. Aber in vielen Fällen ist der Verstand viel zu langsam und eben viel zu linear, um die Art von Ergebnissen zu produzieren, die wir gerade gut brauchen könnten. Interessant ist folgendes: Jüngste Forschungen haben gezeigt, dass 40 bis 60 Prozent der Herzzellen Nervenzellen sind, und den Gehirnzellen sehr ähnlich. Das Herz besitzt, so könnte man sagen, seine eigene Intelligenz und kann uns wichtige Informationen liefern. Einige unter uns haben das wahrscheinlich schon immer vermutet.

Wenn wir unseren Verstand sprechen hören, nennen wir das: ‚Denken‘. Wenn wir unser Herz sprechen hören, nennen wir dies: ‚Fühlen‘. Das Fühlen wird in unserer verstandeszentrierten Kultur fälschlicherweise als weniger wichtig und weniger intelligent betrachtet als das Denken. Das hängt einfach mit unserer Kultur und ihren Landkarten zusammen; sie hat diesen Weg schon vor zweieinhalbtausend Jahren eingeschlagen. Und es hängt wahrscheinlich auch damit zusammen, dass noch niemand auf die Idee kam, das zu ändern...

KLEINER EXKURS ÜBER UNSERE LANDKARTE DES DENKENS...

Die grundlegende und traditionelle Denksoftware, die wir benutzen, wurde im Wesentlichen vor etwa 2400 Jahren von den Philosophen Sokrates, Platon und Aristoteles entwickelt. Sie ist also schon ziemlich alt. Das ist per se noch nicht schlimm, könnte es aber sein... schließlich wird auch nicht jeder alte Wein automatisch besser.

Sokrates interessierte sich für bestimmte Fragen -meist die großen philosophischen Fragen. Er begeisterte sich außerdem sehr für Dialektik und Argumentation. Platon befasste sich am liebsten mit der ‚absoluten Wahrheit‘; drunter machte er es nicht gern. Aristoteles hingegen, der als Begründer der Logik gilt, etablierte das Denken in Kategorien. Er ging davon aus, dass etwas in eine bestimmte Kategorie gehöre oder nicht; es sei nicht möglich, dass etwas nur halb hineingehöre.

Die Brainware der Alten Kultur

Zur Zeit der Renaissance verbreitete sich dann das griechische Denken in ganz Europa und die Autorität dieses bestimmten Denkens entfaltete sich völlig unangefochten. Kein Wunder, es existierte praktisch keine Zivilgesellschaft, wie wir sie heute kennen. Damals waren Schulen, Universitäten und damit das Denken im Allgemeinen vollständig in der Hand der Kirche. Gelehrsamkeit, Wissen und die Verbindung bestimmter Wissensinhalte waren im Wesentlichen eine Kirchenangelegenheit.

Die Kirche brauchte kein kreatives, kein gestaltendes, kein dynamisches, kein non-lineares, kein innovatives Denken. Und sie brauchte kein Denken aufgrund von eigener Wahrnehmung und eigenem Erleben. Das muss man sich einmal vergegenwärtigen... das ist die Denktradition, in der wir stehen... immer noch. Sind Sie jetzt auch erschreckt? Aber es geht noch weiter:

Unter den verschiedenen Formen und Anlässen des Denkens konnte die Kirche nur drei wirklich gut für ihre Zwecke gebrauchen und verfeinerte diese Formen an Schulen und Universitäten, durch die Arbeit tausender Gelehrter in ihren Diensten. Sie bedurfte 1. der Argumentation, 2. der Wahrheitslehre (Dogmatik) und 3. der Logik. Alle drei Formen dienten nur einem Zweck. Nämlich dem zu beweisen, dass sich die Häretiker irrten. Das war der Hauptgrund, zu dem Denken stattfand und verfeinert wurde. Philosophische und theologische Traktate -die lange Zeit dasselbe waren, wurden nur zu diesem Zweck abgefasst.

Und so wurden Argumentation, Dogmatik und Logik zum Kern unseres Denkens in den Bereichen Kultur, Bildung und Erziehung sowie Gesellschaft (beispielsweise im Zusammenhang mit Gesetzen), in Unternehmen und Organisationen.

Kreativität und Erfindungsgeist, sowie alle anderen Formen des Entdeckungsdenkens wurden nicht vom Mainstream kultiviert; man überließ es dem Einzelnen als Privatvergnügen. Kreatives, kritisches, ganzheitliches und auf Erfahrungen beruhendes Denken wurden jedoch niemals Gegenstand von Bildung und Erziehung, niemals stellte die Gesellschaft dafür öffentliche, geistige Räume zur Verfügung. Für Wissenschaft und Technik waren Denkmethoden, die auf Argumentation, Wahrheit (als Dogmatik, nicht als Wahrheitserforschung) und Logik basierten, so hervorragend geeignet, dass wir sie allmählich für perfekt und vollkommen hielten -ohne jeden Veränderungsbedarf. Wir haben Sie nahezu vollständig in unser eigenes Denken und damit in unser Empfinden übernommen. Mit diesem Denken erschaffen wir täglich die Welt unserer Seele.

Ist das nicht erstaunlich? Sind Sie jetzt endgültig verschreckt? Entschuldigung!

Zurück zu den Gefühlen: Es gibt vier Grundgefühle: Wut, Trauer, Freude und Angst. In unserer Kindheit haben wir eine bestimmte mentale Landkarte bekommen, die besagt, dass Gefühle per se schlecht seien. Stimmt's? Wut ist schlecht, denn wenn wir uns wütend fühlen, könnten wir unhöflich sein, gefährlich werden, außer Kontrolle geraten, jemanden verletzen oder unzivilisiert erscheinen, andere blamieren. Trauer ist schlecht, denn wenn wir uns traurig fühlen, dann sind wir hilflos, schwach, unmännlich, eine Heulsuse und unbequem für andere Menschen. Freude ist auch schlecht. Wieso? Wenn wir uns fröhlich fühlen, werden andere Menschen neidisch, wir sind nicht professionell, und die Freude wird sowieso bald wieder vergehen; wer sich freut ist naiv. Und Angst ist sowieso schlecht, denn wenn wir uns fürchten, sind wir feige, nicht vertrauenswürdig, und wir könnten Panik verbreiten.

Sind Gefühle so? Erzeugen sie zwingend solche Ergebnisse? Ich bezweifle das stark. Es lohnt sich vielleicht, eine neue Landkarte von unserem Gefühle-Territorium zu entwerfen, in dem Gefühle nur eine Art Energie sind und Treibstoff für archetypischen Strukturen, die in unserem Körper fest verankert sind. Wenn Sie solch eine Arbeit an Ihrem Gefühle-Territorium unternehmen wollen, ist es am Anfang wichtig, die vier gen. Gefühle einfach als neutrale Informationen zu betrachten, so wie die vier Richtungen auf einem Kompass pure Information sind; sie sind weder gut noch schlecht.

Wenn Sie das tun, eröffnet Ihnen dies völlig neue Handlungsoptionen; denn alle Gefühle, eben auch Wut, Angst und Traurigkeit lassen sich positiv nutzen. In der neuen mentalen

Landkarte, die ich Ihnen vorschlage, können Gefühle z.B. unserer Professionalität dienen. Die Wutenergie kann Dinge starten und stoppen, Grenzen setzen, Entscheidungen treffen, Klarheit schaffen und uns die Kraft geben, nach dem zu fragen, was wir wirklich brauchen. Die Trauerenergie erzeugt Einfühlung, Verbindung, Ehrlichkeit, Offenheit, Intimität und Vertrauen. Die Angstenergie gibt uns Sensitivität, Wachsamkeit, Weisheit, Aktion, gute Fragen und damit die Fähigkeit, ins Unbekannte zu gehen und neue Möglichkeiten zu erschaffen. Und die Energie der Freude öffnet uns für die Intuition, für Visionen, Motivation für andere, Begeisterung, Überfluss, höhere Zwecke als uns selbst, sowie Führung.

Ist das nicht eine Freude?!

ZAUNERWEITERUNG 2 - MÖGLICHKEITZUHÖREN

Falls Sie gerade kein Kommunikationstraining besucht haben, kennen Sie bislang wahrscheinlich nur zwei Arten von Zuhören: Erstens das normale, neurotische Zuhören, bei dem wir in Wirklichkeit nur uns selbst zuhören. Und zweitens das verantwortliche oder aktive Zuhören, das vor rund 40 Jahren erfunden wurde.

Aktives Zuhören beinhaltet Elemente wie Augenkontakt, spiegelnde Gestik, klärende Fragen und eine eingebaute Feedbackschleife. In letzterer wiederholt man das, was gehört wurde, bestätigt, dass die Kommunikation empfangen worden ist, und ermöglicht auf diese Weise Korrekturen, wenn es Missverständnisse gab. Aktives Zuhören ist, wenn es jemand beherrscht, schon ziemlich gut.

Doch es gibt noch eine dritte Form des Zuhörens, die in vielen Fällen noch besser ist und die sich vom aktiven Zuhören in einigen wichtigen Punkten unterscheidet: Ich nenne sie das ‚Möglichkeitzuhören‘. Beim Möglichkeitzuhören hört man nur zu. Es gibt kein miteinander Sprechen und keine Fragen. Fragen sind hier ausgeklammert, denn sie sind das machtvollste Mittel, ein Gespräch zu manipulieren, in bestimmte Richtungen zu lenken. Deshalb wird bei dieser Form des Zuhörens auf Fragen verzichtet. Ab und zu kann man einmal „hmmm“ sagen, damit der Gesprächspartner weiß, dass man noch lebt und dabei ist; mehr nicht.

Möglichkeitzuhören ist darauf fokussiert, dass wir dieser spezifische und sichere „Raum“ werden, in den der Sprecher alles hineinsprechen kann. Der Vorteil dabei ist: Der Sprecher kann auf diese Weise völlig ungestört seine Gedanken entwickeln und diese in aller notwendigen Ruhe aussprechen. Und als Hörer nehmen wir alles auf, was gesagt wird, auch wenn wir es vielleicht noch nicht sofort einordnen oder verstehen können. Mit anderen Worten: Beim Möglichkeitzuhören wird, was wir hören, nicht durch unseren Zaun, durch unsere immer limitierte Verständnisfähigkeit begrenzt.

FÜR TEAMS LEBENSWELTEN SCHAFFEN, IN DENEN EINFACH MEHR MÖGLICH IST

Bei den beiden eben erwähnten Zaunerweiterungen handelt es sich um solche, die Sie bei sich selbst vornehmen können. Es handelt sich also um innerliche Prozesse die durch die Erneuerung der eigenen mentalen Landkarten initiiert werden. Und das ist der Beginn von Leadership. (Es gibt noch viel mehr Technologien dafür...)

Sie können aber auch Teams dazu befähigen, ihren Team-Zaun zu erweitern. Dies gelingt Ihnen, indem Sie einen äußeren Rahmen schaffen, der es Ihren Mitarbeitern ermöglicht, auf neue Art zu denken und zu handeln. Anders ausgedrückt: Es gilt dabei, für Teams neue Lebenswelten mit neuen Regeln zu schaffen, die die alten Lebenswelten ablösen. Wir nennen die auch ‚Raum kreieren‘ und dies ist eine weitere Kernfähigkeit aus Leading and Navigating the New, eine Kernfähigkeit von echten Leadern.

Eine neue Lebenswelt ist das System, das erzeugt wird, wenn sich Menschen darauf einigen, innerhalb bestimmter Grenzen und mit definierten Regeln zu spielen. Ein Unternehmen ist beispielsweise eine Lebenswelt in diesem Sinne. Ebenso kann ein bestimmtes Projekt eine Lebenswelt sein. Jede Lebenswelt hat ihr eigenes, besonderes Protokoll und erzeugt bestimmte Ergebnisse. Die Frage ist: Wer kontrolliert das Protokoll in einer Lebenswelt? Sie als Leader? Oder ist es die Lebenswelt selbst? Klingt das verlockend, dass die Lebenswelt das selbst tue?

Achtung, Achtung! : Wenn Sie jetzt der Verantwortung entsagen und beschließen, dass die Grenzen dessen, was für Ihre Organisation möglich ist, bereits durch die bestehende Lebenswelt festgelegt sei, vermeiden Sie die Chance für jede Menge kreativen Spaß. Das wäre doch schade. Falls Sie sich jedoch dafür entscheiden, dass Sie es in der Hand haben, was in Ihrem Team möglich ist, übernehmen Sie radikale Verantwortung. Sie warten nicht auf eine Erlaubnis dazu. Sie nehmen sich ganz einfach das Recht, eine neue Lebenswelt zu eröffnen, um in ihr zu arbeiten, wann immer Sie es für nötig halten. Es ist so, als hätten Sie ein Spielbrett vor sich und wissen: Darauf kann nicht nur Dame gespielt werden, sondern eben auch Schach. Oder ein Spiel, das es heute noch gar nicht gibt, aber schon darauf wartet, von Ihnen erfunden zu werden.

GUTE LÖSUNGEN ERÖFFNET DAS NICHTLINEARE VORGEHEN

Um Lebenswelten zu verändern, müssen Sie selbst Hand anlegen; aber nicht als Micromanager... Sie tun es, bei den praktischen Details, die für den Rahmen der Lebenswelt entscheidend sind und die eine Lebenswelt zusammenhalten.

Auf linearer Basis sind das Ressourcen wie Material, Finanzen, Fertigkeiten, Zeit, Raum und Energie. Doch Sie müssen auch nichtlineare Dinge angehen wie die Kommunikation, die Kultur, den Umgang miteinander, Lernprozesse oder generell das nichtlineare Denken, als

neu zu etablierende Denkform. Von solchen Kardinalpunkten aus kann ein jeder eine eigene, neue Lebenswelt eröffnen. Wie das im Einzelnen geht, illustrieren -unter etlichen anderen Möglichkeiten, diese vier ausgewählten Beispiele:

Lebenswelt 1: Nichtlineares Denken

Um Ihrem Team zum nichtlinearen Denken **und** Verhalten zu verhelfen, müssen Sie zunächst neue Regeln für das Miteinander im Team finden. Ihre Mitarbeiter sehen vermutlich immer wieder neue Möglichkeiten, doch sie teilen Ihnen ihre Ideen nicht mit -und zwar aus Angst vor den Konsequenzen, die aus den Regeln der derzeitigen Lebenswelt, die Sie ihnen anbieten, entspringen: Menschen, die widersprechen, die alternative Ideen vorschlagen oder die die Art in Frage stellen, wie Dinge gewöhnlich gehandhabt werden, werden oft lächerlich gemacht. Sie werden abgelehnt, als Gegner betrachtet oder nicht befördert. Was würde geschehen, wenn Sie Ihren Mitarbeitern eine Spielwelt anbieten würden, in der neue Möglichkeiten mit Begeisterung begrüßt werden?!

Damit Mitarbeiter nicht nur solche neuen Ideen vortragen, die nahe liegend sind, sondern auch die Kreativität und den Mut finden, um die Ecke zu denken und auf diese Weise zu ungewöhnlichen Ergebnissen zu gelangen, müssen Sie z.B. neue Meeting-Technologien einführen und sich selbst und Ihre Mitarbeiter gezielt im nichtlinearen Denken trainieren -und das ist nicht leicht, denn wir alle sind seit Schulbeginn und seit vielen Generationen zum linearen Denken animiert und darauf abgerichtet worden. (*s. Exkurs über unsere Landkarte des Denkens*)

Sie wollen ein konkretes Beispiel für die Ergebnisse nichtlinearen Denkens? Wenn Sie jetzt die Aufgabe bekämen, ein Schaubild zu zeichnen, wie man am effizientesten von Punkt A nach Punkt B kommt, dann würden Sie ohne Zweifel eine gerade Verbindungslinie zeichnen; und das war's. Die lineare Lösung lässt sich mathematisch beweisen, stimmt's?, dadurch kommen wir zu dem Schluss, dass die lineare Lösung die beste sei und hören automatisch auf, weiter zu denken.

Lineare Lösungen galten bis etwa 1970 als gut. Dann begannen plötzlich kleine Gruppen von Menschen, nichtlineare Lösungen für Probleme zu implementieren, die bereits als optimal gelöst angesehen wurden. Und diese nichtlinearen Lösungen erwiesen sich oft als weitaus erfolgreicher und profitabler als die linearen.

Man kann sich z.B. in einem großen Bogen von Punkt A nach Punkt B bewegen. Denken Sie an die großen, bogenförmigen Routen der Fluggesellschaften, die ihre Passagiere von Paris über Moskau nach Hongkong fliegen und dabei viel Kosten sparen. Hierbei sehen Sie, es gibt nur eine lineare Lösung, aber unendlich viele nichtlineare, die unter vielen Umständen eine höhere Wirksamkeit erzeugen.

Das Besondere an nichtlineare Lösungen ist, dass sie nicht aus dem bekannten Denken kommen, aus dem, was wir schon wissen. Sie kommen direkt aus dem Unbekannten; und

das Unbekannte ist unbegrenzt, ein unbegrenzter Raum voller Möglichkeiten, die nur darauf warten, real zu werden und den Status einer echten Lebenswelt zu erlangen.

WICHTIG: EINE ATMOSPHERE DES GEWINNENS SCHAFFEN

Lebenswelt 2: Gewinnen geschieht

Die häufigste Lebenswelt auf diesem Planeten ist die Lebenswelt „Ich gewinne, Du verlierst“. Mit anderen Worten: Wettbewerb. „Ich gewinne, Du verlierst“ ist in seinen gesamten Auswirkungen ein Nullsummenspiel, denn in der Endbilanz gleichen die Verluste immer die Gewinne aus.

Vor etwa 40 Jahren wurde dann ein Update der menschlichen Brainware erfunden, eine neue Landkarte, die die Lebenswelt eröffnet: „Ich gewinne, Du gewinnst“ oder „Win-Win“. Das klingt gut, doch -obwohl es von den meisten Menschen kaum bemerkt wird- es gibt in der Win-Win-Brainware einen Virus. Das Vertrackte daran ist das „Ich“ und das „Du“. Win-Win wird daher oft folgendermaßen gespielt: „Es ist okay für mich, wenn Du gewinnst, solange ich ein bisschen mehr gewinne...“. Got it? Dieser Virus ist immanent in dieser Konstellation angelegt und es braucht nur wenig, damit er aktiviert wird.

Somit aber ist man wieder zurück beim „Ich-gewinne-Du-verlierst-Spiel“. Eine neue Lebenswelt eröffnen Sie und zu neuen Möglichkeiten führen Sie, wenn Sie eine nichtlineare Vorgehensweise einführen mit der Bezeichnung „Gewinnen geschieht“. Dabei gibt es weder ein „Ich“ noch ein „Du“. „Gewinnen geschieht“ folgt vielmehr einem größeren, verantwortlichen Prinzip. Indem wir uns bestimmten Prinzipien verpflichten, stehen wir auf derselben Seite: Nehmen Sie das Beispiel von Airbus, das erfolgreiche Konsortium aus mehreren Firmen und Kulturen, das Ressourcen zusammengeführt hat, um hochwertige Weltklasse-Flugzeuge zu entwickeln. Oder denken Sie an die Einführung eines weltweiten DVD-Standards, mit dem konkurrierende Firmen die Marktakzeptanz für eine neue aufsteigende Technologie schaffen konnten. Oder denken Sie daran, Ihr Wissen mit einem Kollegen einer anderen Abteilung zu teilen, so dass Ihre Firma einen neuen Auftrag gewinnen kann.

Sicherlich haben Sie immer wieder einmal Beispiele erlebt, wo das einfach geklappt hat, wo es sich zufällig ereignet hat. Wie haben Sie sich dabei gefühlt? Wäre es nicht schön, wenn so etwas verlässlich eintreten würde, bzw. immer da wäre und nur abgerufen werden müsste? Damit das geschehen kann, müssen Sie als Leader die entsprechende Lebenswelt kreieren und Klarheit über ihren Zusammenhalt und ihre Dynamik erlangen; das ist ein Lernprozess, der ein paar Monate braucht.

VERÄNDERUNGSCHANCE: FEEDBACK PROFESSIONELL NUTZEN

Lebenswelt 3: Schnelles Lernen

Eine Lebenswelt, die an das Prinzip „Gewinnen geschieht“ anknüpft, ist die Lebenswelt für schnelles Lernen. Auch sie bringt neue und bessere Ergebnisse hervor. Auch sie geht davon aus, dass es besser ist, wenn alle gewinnen, anstatt einen künstlichen Wettbewerb mit Gewinnern und Verlierern, mit „Recht-Habern“ und „Nicht-Recht-Habern“ zu entfachen. Schnelles Lernen ist eine einfache Methode, in einem Team ein großes kreatives Potenzial freizusetzen, ohne emotionalen Aufruhr zu verursachen, der unter den Teammitgliedern schnell aus der Angst heraus entsteht, einer könnte der Verlierer sein.

Das schnelle Lernen vollzieht sich in drei Schritten: Schritt eins ist „Go“. Das bedeutet, etwas zu versuchen, einen Schritt zu tun, loszulegen. Schritt zwei ist es, Feedback zu bekommen. Es gibt nur zwei Arten von Feedback, die wir bekommen können. Die erste Art heißt wieder „Go“ und bedeutet, dass das, was wir tun, funktioniert. Sie signalisiert: „Weiter so!“ Die andere Art von Feedback, die wir bekommen können, heißt „Beep“. Das Beep signalisiert: „Was Du tust, funktioniert nicht. Versuch etwas anderes.“

Die Kunst ist jetzt, ein „Beep“ gelassen hinzunehmen, nicht damit zu hadern, sondern ungehört die Konsequenzen daraus zu ziehen. Doch genau das fällt den meisten von uns schwer. In der Schule wurde uns wiederholt beigebracht, dass es „schlecht“ sei, ein „Beep“ zu bekommen. Wir haben gelernt, dass wir dann frustriert sein müssen und dass das etwas mit unserem Selbstwertgefühl machen soll. Deshalb fallen wir oft in einen inneren Sumpf, wenn wir ein „Beep“ als Feedback erhalten. Im Sumpf wird uns die Energie von mentalen Blutegeln abgesaugt, die laut verkünden: „Du bist schlecht, Du bist ein Versager, Du wirst es nie schaffen.“ Oder aber wir denken: „Wer ist diese Person überhaupt, die mir da solch ein schlechtes Feedback gibt? Was bildet der sich ein?“

Bei negativem Feedback bitte nicht im Gefühlssumpf abtauchen...

Um aus diesem Sumpf heraus zu kommen, müssen Sie zunächst erkennen, dass Sie im Sumpf sind, und sich dann bei der Person, die Ihnen ein „Beep“ gegeben hat, für das Feedback bedanken. Das ist am Anfang eine ganz schöne Herausforderung. Aber es bringt Sie augenblicklich aus dem Sumpf heraus und zurück zum schnellen Lernen. Machen Sie das auch Ihren Mitarbeitern klar: Es bringt nichts, im Sumpf zu wühlen. Es gilt, ganz gelassen die Information, die in dem „Beep“ enthalten ist, zu nutzen, um Schritt drei zu machen. Dieser heißt „Shift“ (Veränderung) und bedeutet: „Versuch etwas anderes.“ Darauf folgt dann das nächste „Go“. Das ist schnelles Lernen: **Go, Feedback, Shift, Go**. Wenn es Ihnen gelingt, eine Kultur des „Gewinnen geschieht“ und des „Schnellen Lernens“ in Ihrem Team zu etablieren, dann wird Ihr Team flexibel und viel zäher. Es ist dann bestens dazu ausgerüstet, auf die sich rasch ändernden Anforderungen aus seinem Umfeld zu reagieren.

DER SEELE NAHRUNG GEBEN

Lebenswelt 4: Fokussierung der Meta-Zwecke

Ihre Mitarbeiter kommen normalerweise nicht zur Arbeit, um die linearen Ziele Ihrer Organisation zu erreichen, einschließlich solcher Dinge wie: die Aufgaben innerhalb der vorgegebenen Zeit und des Budgetrahmens zu erledigen, einen Profit zu machen, die Kunden zu befriedigen, usw. Was sie bei ihrer Arbeit begeistert, sind vielmehr die nichtlinearen Absichten, oder Meta-Zwecke, die aus verantwortlichen Prinzipien bestehen, wie Freundschaft, Teamwork, Familie und anderen Dingen, die die Seele nähren.

Als Führungskraft müssen Sie sich daher nicht nur um lineare Absichten, sondern auch um Meta-Zwecke kümmern. Wenn Sie Ihre Mitarbeiter nicht nähren, indem Sie über Meta-Zwecke sprechen, indem Sie selbst Bewusstheit darüber entwickeln und diesen Metazwecken in der Organisation Raum geben, bleiben diese hungrig.

Eröffnen Sie diesbezüglich also eine neue Lebenswelt: Schauen Sie Ihren Mitarbeitern ins Gesicht und fangen Sie an, deren Herzen anzusprechen. Sagen Sie den Mitarbeitern, was sie hören müssen, damit sie ihre Arbeit optimal und mit Freude tun können. Sprechen Sie darüber, was Sie an den Mitarbeitern und an deren Arbeitsverhalten schätzen und was gut funktioniert. Erkennen Sie die Arbeit der Mitarbeiter an und machen Sie ihnen klar, was ihre Arbeit für das Team bedeutet. Wagen Sie es, voranzugehen und über Ihre Vision dessen, was möglich ist, zu sprechen. Das nährt Ihre Mitarbeiter und macht das Arbeiten rund und vollständig.

Wenn Sie all das berücksichtigen, wenn Sie zudem Ihre mentalen Landkarten updaten sowie für sich und Ihre Mitarbeiter neue Lebenswelten eröffnen, dann gelangen Sie und Ihre Mitarbeiter zu ungeahnten Möglichkeiten. Hören Sie auf, über die Konsequenzen Ihrer gegenwärtigen Lebenswelten zu jammern: Kreieren Sie neue Lebenswelten. Sie können es!

DIE PRINZIPIEN von LEADING AND NAVIGATING THE NEW

Mit „Leading and Navigating the New“ bezeichnen wir in der Thetis-Akademie alle Prozesse, die Einfluss auf die positive Entwicklung von Menschen und Organisationen nehmen und die dazu führen, dass neue Handlungsoptionen in neuen Lebenswelten entstehen, die die bestmögliche Zukunft in die Gegenwart herein holen. Die Grundlagen und Prinzipien des Ansatzes:

Veränderung ist jederzeit machbar

Veränderungen in Organisationen sind jederzeit machbar; Sie können sich jederzeit dazu entschließen, unter veränderten Bedingungen arbeiten / leben zu wollen. Bei allen wichtigen und grundlegenden Veränderungen müssen Sie wissen, dass Sie die Organisation nicht verändern können, ohne die Akteure darin zu verändern, inklusive Ihrer selbst.

Mentale Landkarten updaten

Menschen müssen eine neue Sicht auf die Dinge lernen: So, wie der Globus die flache Weltkarte ablöste und Menschen dazu brachte, voller Vertrauen um die Welt zu segeln -denn am Rand der „Weltscheibe“ konnten sie nicht mehr abstürzen-, eröffnen Updates einer jeden mentalen Landkarte neue Optionen.

Vom Nichtwissen aus agieren

Know-how kann zu starren Mustern und vorgefassten Ansichten führen sowie mit sich bringen, dass Abläufe weiter verfolgt werden, die sich in der Praxis schon längst als untauglich erwiesen haben. Von der Position des Nichtwissens aus zu agieren, eröffnet innovative Lösungen.

Neue Rahmenbedingungen für Teams eröffnen

Wer Teams dazu bringen will, in unbekannte Gebiete vorzustoßen, muss dafür sorgen, dass eine Atmosphäre entsteht, in der sich alle als Gewinner begreifen. Sie müssen dafür sorgen, dass allen klar ist, was das bedeutet. Sie brauchen ein neues Erfolgskonzept, in dem bspw. sichergestellt wird, dass Feedback positiv aufgefasst und umgesetzt wird. Als Leader müssen Sie lernen, kommentarlos und offen zuzuhören, sowie offen zu kommunizieren. Wenn Sie das gelernt haben, können Sie Ihr Team darauf trainieren.

Und ein Leader muss die tiefere Intention, die Meta-Absicht, mit der Mitarbeiter ihre Arbeit verfolgen, ansprechen und nähren.

Kontakt zur psychologischen Unterwelt aufnehmen

Unbewusste Motive sowie Emotionen, Träume, Sehnsüchte und Ängste steuern den Menschen weit mehr als rationale Planung. Diese irrationalen Aspekte führen zu bestimmten Verhaltensmechanismen, von denen viele hemmend wirken. Wer Kontakt zu seiner psychologischen Unterwelt aufnimmt, kann die Mechanismen erkennen und ändern. Lernen Sie etwas darüber, wie Psyche funktioniert. Z.B. in Leading and Navigating the New.

Die Intelligenz der Gefühle nutzen

Auch scheinbar negative Gefühle wie Wut, Traurigkeit und Angst sind wertvoll und lassen sich in positive Energien umwandeln: Wut hilft z.B., entschlossener Entscheidungen zu fällen, und Trauer lässt sich nutzen, um die eigene Kommunikationsfähigkeit zu steigern. Es gilt daher, die energetische Information eines jeden Gefühls zu erschließen und zu nutzen. Lernen Sie, einen bewussten Zugang zu Ihren Gefühlen und denen anderer Menschen zu nehmen.

Leading and Navigating the New

...ist ein Ansatz, der sehr viele neue und einige altbewährte, transformative, kreative und umsetzungsstarke Technologien beinhaltet, die für Sie und Ihre Organisation die besten Ergebnisse auf effektive und effiziente Weise erreichen.

Die üblichen Vorgehensweisen und Veränderungswerkzeuge machen ansatz- und systembedingt oft langwierige und damit teure Prozess erforderlich. Wenn Sie sich Zeit, Geld und Frustration ersparen wollen, arbeiten Sie einfach mit dem Ansatz von Leading and Navigating the New.

Er ist hervorragend geeignet für folgende Aufgaben: Entwicklung aller Leadership- und Managementthemen; Strategieentwicklung; Teamentwicklung; Organisationsentwicklung (Aufbau / Ablauf); Projektmanagement; Team- und Einzelcoaching; Analyse und Entwicklung der Organisationskultur; Analyse und Entwicklung der Zukunftsfähigkeit einer Organisation; Mergers & Acquisitions; Kompetenzenanalyse von Managern und Mitarbeitern; Identifizierung und Entwicklung aller Erfolgspotenziale Ihrer Organisation.

KONTAKT

Thetis-Akademie leading and navigating the new

<web> www.thetis-akademie.de

<mail> ta_office@thetis-akademie.de

<fon> +49 7554 9879800