

# Gemeinsame Räume jenseits der Performance finden

„Eine hohe Leistungsorientierung, gepaart mit der Kraft und der Fähigkeit, Menschen emotional mitzunehmen“, sind Elemente des Skillsets von Top-Entscheidern und -entscheiderinnen, schreibt Joachim Böhner von der internationalen Personalberatung Russell Reynolds in einer neuen Studie über psychometrische Profile von Top-Mangerinnen und Top-Managern aus 25 Ländern. Harte Entscheidungen, klare Ansagen, strategisches Denken, emotionale Intelligenz, gewandte Kommunikation, hohe intrinsische Motivation, Durchsetzungsfähigkeit, Wettbewerbsdenken, der Wille zum Sieg ... diese Eigenschaften werden Top-Managern zugeschrieben und von ihnen erwartet. Mit zunehmendem Anteil weiblicher Top-Führungskräfte, konnte man am Rande des Weltwirtschaftsforums in

Davos hören, wird das Verhalten beider Geschlechter „insgesamt fokussierter, kompetitiver und damit erfolgreicher – aber gleichzeitig auch härter.“ Dieser neuen Herausforderung weiterhin wirkmächtig und erfolgreich zu begegnen, wie macht man das?

**Aspekt eins:**

## Rückzug

Wettbewerb ist das Elixier unserer Volkswirtschaft und bringt Veränderung, Fortschritt, Zukunftsgestaltung. Er wird, so kann man die Zeichen deuten, national und global noch atemloser, komple-





xer, drängelnder werden. Höher, schneller, weiter. Dazu braucht man eine gute Persönlichkeitskonstitution, Kraft, Ausdauer und Energie. Eine „resiliente Persönlichkeit“, sagt man in der Psychologie. Doch selbst stress- und druckresiliente Menschen benötigen immer wieder Rückzug und Erholung. Sonst droht über kurz oder lang die totale Erschöpfung, umgangssprachlich als Burnout-Syndrom bezeichnet, eine bekannte Erscheinung bei Managern und Menschen in Positionen mit hoher Verantwortung und hoher Motivation. Der chilenische Ökonom Max Neef, Mitglied des Club of Rome und des Future Council, bezeichnet Muße als eines der neun Grundbedürfnisse des Menschen. Wird dieses auf lange Sicht nicht erfüllt, können bedrohliche Mangelzustände entstehen.

**Aspekt zwei:**

## Neue Erfahrung

Menschen mit hohen Leistungsanforderungen in Verantwortung positionen suchen Entscheidungssicherheit. Doch woher nehmen Sie als Entscheider oder Entscheiderin die Gewissheit, in die richtige Richtung zu laufen? Woher wissen Sie, dass Sie sich gut entschieden haben? Haben Sie nichts übersehen?

Bei der Dynamik des schnellen Handelns ist das eine besondere Herausforderung. Denn je kurzfristiger entschieden werden muss,



umso geringer ist die Zeit, nachzudenken, neue Ideen zu generieren, das Ganze einmal von einer anderen Seite zu betrachten. Oft schrumpft diese Zeit auf null zusammen. Entscheidungen werden ad hoc getroffen und das Gehirn greift auf unbewusst gespeicherte Erfahrungen zurück und wendet diese auf eine veränderte Situation an. „Schnelles Denken, langsames Denken“, nennt das der Nobelpreisträger für Wirtschaftswissenschaften Daniel Kahnemann. Sieht sich ein Gehirn einer Entscheidungssituation gegenüber, so greift es auf „bewährte“ Erfahrungen im Gedächtnisspeicher zurück. In Not- und Gefahrensituationen, wo es um Sekundenbruchteile geht, ist das eine überlebenssichernde Funktion der Natur. Doch in Unternehmenskontexten, wo es um langfristiges, in jeder Hinsicht „nachhaltiges“, d.h. zukunftsfähiges Handeln geht, kann die Anwendung von Bewährtem auf scheinbar bekannte Situationen in sich verändernden Rahmenbedingungen fatal sein. VUCA – volatil, ungewiss, komplex und ambig – sind die meisten Managementkontexte heute. Es gilt nicht nur, sie auszuhalten, sondern auch, ihnen mit Souveränität zu begegnen. Auch wenn es ein guter Indikator sein mag – Bauchgefühl allein reicht dabei nicht aus. Gefordert ist ein erweiterter Blick jenseits des operativen Handelns mit Zeit zum Betrachten. Wie schaffe ich es, die Welt in ihrer Gesamtheit besser zu erfassen, die Zeichen der Zeit wirklich zu erkennen und daraus die richtigen Impulse und Innovationen für mein Handeln zu gewinnen? Wie kann ich die Zukunft wirklich sichern?

In der Getriebenheit und der Gleichzeitigkeit aller Möglichkeiten kommen in unserer digitalisierten Welt nur wenige dazu, zumindest für eine kurze Zeitspanne innezuhalten. Innehalten zum Zurück- und Voranblicken, Von-außen-drauf-Schauen und Hinterfragen. Doch geht es dabei nicht nur um eine Betrachtung mit altbewährten Analysetools. Es geht um viel mehr. Es geht um die Erlaubnis, wirkliche Alternativen zu durchdenken. Weit über den Tellerrand hinauszublicken, neue Impulse zu erhalten und vor allem: eigene neue Erfahrungen zu machen, möglichst als Probehandlung, und Horizonte zu öffnen, das sind Kernelemente für wirkliche Veränderung. Die Aneignung der anderen Sicht durch persönliche Erfahrung und daraus abgeleitete Einsicht wird hier zusammenfassend „Andsicht“ genannt.

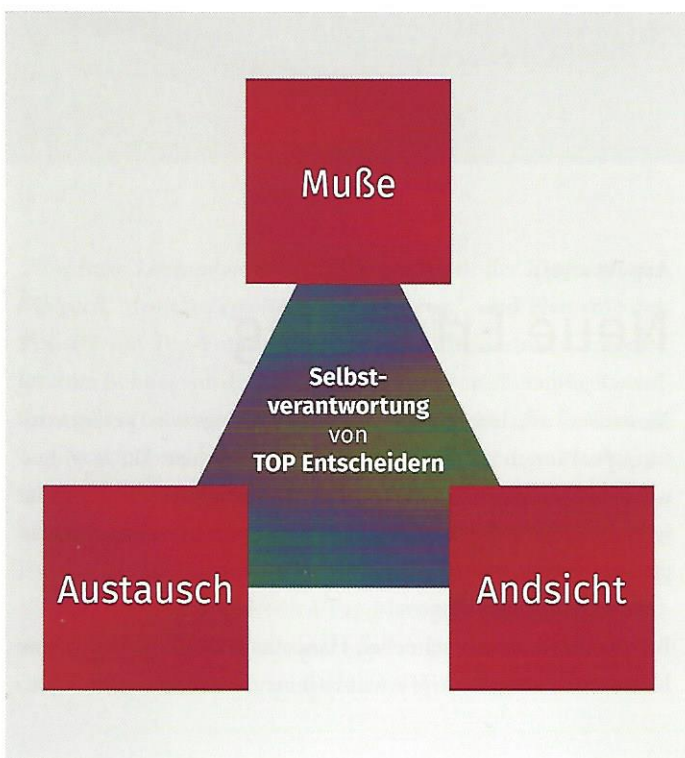
Aspekt drei:

## Austausch

Neue Ideen sind gut, Erfahrungen unerlässlich. Sie reichen alleine jedoch nicht aus. Es geht nicht nur um Muße, um gute Ideen und persönliche Erfahrungen. Denn Veränderungsoptionen, die ich in der Welt skalieren will, müssen auch abgewogen und eingeschätzt werden, um sie dann in der Welt wagen zu können. Sie müssen getestet, hin- und hergewendet und von allen Seiten betrachtet werden. Herausragende Manager brauchen auch die Möglichkeit, sich zu reflektieren und auszutauschen. Sie müssen Rückmeldung über das von ihnen Gedachte und Erfahrene erhalten. Es geht um Abgleich, um Erwägungen des Für und Wider von diesbezüglich kompetenten Dritten. Nur durch das Du kommt man zum Ich, schreibt Martin Buber. Es geht um ehrlichen Austausch unter Gleichen, um Begegnung ohne Fassade.

Als Herbert Henzler, damaliger McKinsey-Chef Deutschlands, in den Neunzigerjahren mit einer Gruppe von Top-Managern der deutschen Wirtschaft auf den Similaun in der Schweiz stieg, war genau dieser Austausch das Ziel. Die „Similauner“ treffen sich seither regelmäßig in den Bergen, mehrere Tage abseits der Geschäftigkeit, zum Austausch und zur Erholung, die bekanntlich mit körperlicher Anstrengung verbunden sein darf. Die Gespräche auf dem Weg zum Gipfel bringen Austausch, Anregung, exzellente Vernetzung, mit Sicherheit auch die befriedigende Erfahrung grandioser Bergwelten und nicht zuletzt den Stolz, den Gipfel erklommen zu haben. Das Ego und der Wille werden gestärkt, man fühlt sich noch erfolgreicher. Der dritte Aspekt einer gelungenen Selbstverantwortung von Top Leaders wird hier hervorragend abgedeckt, und auch der erste, der Rückzug, der Muße und Erholung bringt.

Mal abgesehen davon, dass es sich dabei um einen reinen Männerclub handelt – aus globaler Sicht fast schon ein wenig antiquiert,





wenn man sich den wachsenden Anteil von Top-Frauen ansieht: Es fehlt der Gruppe der zweite Aspekt gelungener Leadership-Entfaltung – der wirkliche Blick über den Tellerrand. Denn es geht nicht nur um den Einblick in die Lebenswelt des Ähnlichen und die Bestätigung des eigenen Willens. Um neue Wege des Denkens beschreiten zu können, müssen sich Entscheidende erlauben, das eigene Tun im Grunde zu hinterfragen, und sich auf die Suche nach neuen Erfahrungen mit sich selbst begeben. Sie benötigen die Gelegenheit, neue Räume des Denkens, Fühlens und probenden Handelns zu betreten. Trotz aller Leistungsorientierung, allen Wettbewerbs und allen Ausnahmefähigkeiten, die Top-Entscheidende vorweisen, brauchen auch sie Zeiten der Ruhe und der Anregung zur Reflexion, verbunden mit neuen Erfahrungen. Nur wenn sie es sich erlauben, auf Zeit einmal nicht Hero oder Heroine sein

zu müssen, sind sie in der Lage, aus dem gesamten Potenzial ihrer selbst zu schöpfen und über sich selbst hinauszuwachsen. Sie brauchen Andsicht.

Wie bleiben Sie auf der Höhe der Zeit? Wie gesagt, dazu braucht es dreierlei: Einen sicheren Raum, Menschen auf Ihrer Augenhöhe zum Austausch und Experten, die Ihnen für Sie Neues nicht nur bereitstellen, sondern Ihnen auch Andsichten ermöglichen. Denn sowohl Wissen als auch Erfahrung ohne erkennende Einsicht sind ohne Bedeutung.

Erlauben Sie sich ab und zu einen Ausstieg aus dem operativen Lebensalltag. Schaffen Sie sich Räume neuer Möglichkeiten. Mit spannenden Anderen, denen Sie vertrauen.

## GH Dr. Gudrun Henne executive coaching

Dr. Gudrun Henne ist Executive Coach und Teamberaterin. Sie begleitet Sie auf Augenhöhe durch Krisen und Konflikte und eröffnet Ihnen auf Wunsch auch die Erfahrung der drei Aspekte gelungener Selbstverantwortung.

[www.gudrunhenne.de](http://www.gudrunhenne.de)

