



Mensch Führungskraft!
von Johannes Schmeer
Manager Lounge München
21. Oktober 2013

Mensch Führungskraft!

(A) Worum geht's überhaupt?

Wohl jeder kennt das aus eigener Erfahrung: Das „Mensch-Sein“ fällt in der täglichen Arbeit seit Jahren immer weiter hinter das „Funktionieren-Müssen“ zurück.

Angesagt sind Zahlen, Daten, Fakten, Leistung, Ziele, Erfolge, Sache und Ratio. Kaum noch Platz haben unsere gesamte Gefühlspalette (mit allen Höhen und Tiefen) oder körperliche Aspekte (inklusive der natürlichen Grenzen unserer Leistungsfähigkeit).

Meine Beobachtung: Immer mehr Führungskräfte und Mitarbeiter machen „die Luken dicht“, setzen einen Tunnelblick auf und versuchen alles, was nicht zu „Schneller, Höher, Weiter“ passt, auszublenden und sich irgendwie durch zu schlagen.

Was sagt Ihr Kopf: Wäre es intelligent, so weiter zu machen?

Wie geht es Ihrem Körper und Ihren Emotionen bei der Vorstellung, die Entwicklung der vergangenen 20 Jahre setzt sich noch einmal 20 weitere fort – und Sie mittendrin?

Aber: Was ist aber überhaupt die Alternative? Welche Möglichkeiten haben wir?

Meines Erachtens sind es drei wesentliche Aspekte:

1. Von der Denke „Mensch sein *oder* Funktionieren“ hin zu „Menschlich funktionieren“.
2. Vom Irrglauben der Grenzenlosigkeit zum Anerkennen der eigenen, ganz persönlichen Begrenztheit.

Für diejenigen, die (1) und (2) folgen mögen, schließt sich sinnvollerweise an

3. Erkennen, wie „Mensch Sein“ funktioniert und lernen, es intelligent und wohltuend zu nutzen.

(B) Was heißt „Mensch-Sein“?

Fünf Ebenen sind es, die uns Menschen ausmachen und an denen wir folglich ansetzen können: Körper, Denken, Emotionen, Bewusstes, Unbewusstes.

Wichtig zu erkennen und anzuerkennen: Egal auf welcher der fünf Ebenen etwas geschieht, es hat zwingend Auswirkung auf alle anderen Ebenen.

Ausgewählte Beispiele:

Körper > Denken

Wer drei Stunden nonstop vor dem PC saß, kann kaum noch einen klaren Gedanken fassen. Wer eine halbe Stunde Joggen war, merkt, wie die Gedanken nur so fließen.

Körper > Emotionen

Wessen Körper durch eine Grippe geschwächt ist, fühlt sich auch emotional schwach und bedürftig.

Unbewusstes > Körper

(Praxisbeispiel!) Wer als Programm einen sehr früh im Leben geprägten Satz in sich trägt, der lautet „Ich bin Nichts!“ ... kann es später bis zum Vorstand eines größeren Unternehmens schaffen. Weil er sich – ohne sich dessen bewusst zu sein – Zeit seines bisherigen Berufslebens durch seine Erfolge von seiner eigenen Existenz vergewissern möchte.

Vielleicht haben Sie ja selbst Lust, in den nächsten Tagen einmal bewusster darauf zu achten, was „in Ihnen drin“ so vorgeht und wie sich die fünf Ebenen Ihres Mensch-Seins permanent gegenseitig beeinflussen. Folgende Wechselwirkungen können Sie beobachten:

Körper > Denken

Körper > Gefühle

Denken > Körper

Gefühle > Körper

Denken > Gefühle

Gefühle > Denken

Bei allen drei genannten Ebenen gibt es schließlich noch jeweils Dinge, die uns bewusst sind, dass sie geschehen und andere, die zwar geschehen, unserem Bewusstsein jedoch verborgen bleiben.

Tja... und die unbewussten Dinge, die passieren, überwiegen mit weitem, weitem Abstand die Bewussten. Ob es uns nun einleuchten mag oder nicht. Wir alle werden wesentlich vom Unbewussten gesteuert und nicht vom Bewusstsein, auf das wir uns alle immer so viel einbilden.

Das – meines Erachtens – Spannendste und Wichtigste aber zum Schluss.

Letztlich geht es uns ja darum, dass wir uns gut fühlen. Das heißt, die Emotionen sind Ziel all unserer Bemühungen. Das Dilemma aber: Genau die lassen sich nicht direkt beeinflussen. Einem bedrückten Menschen zu sagen „Sei doch einfach glücklich!“ ist ebenso absurd wie zum Scheitern verurteilt.

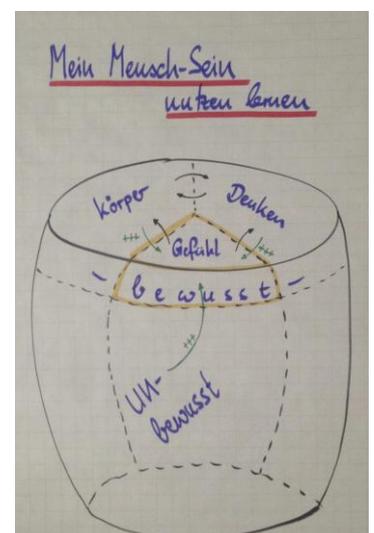
Was tun?

Den Körper nutzen lernen, so dass es mir nutzt und ich mich gut fühle.

Das Denken nutzen lernen, so dass es mir nutzt und ich mich gut fühle.

Das Unbewusste nutzen lernen, so dass es mir nutzt und ich mich gut fühle.

Wenn wir uns unser „Mensch-Sein“ als ein großes wunderschönes Holzfass vorstellen, heißt es also wieder neu zu lernen, aus dessen Fülle zu schöpfen und tief in seine Möglichkeiten hinein zu greifen.



(C) Wo beginnen? Nutzen stiften für sich selbst!

Wo sonst sollten Sie beginnen, wenn nicht bei sich selbst? Haben Sie schon einmal versucht, Ihren Partner zu ändern? Oder den Mitarbeiter? Die beweisen uns doch regelmäßig, dass sie es selbst sind, die über ihr Denken und Handeln entscheiden. Es kann jeder ausschließlich sich selbst ändern ... und in der Folge (!) reagieren dann auch oft die Menschen um uns herum; aber immer selbstbestimmt und frei-willig.

Es mag aber auch klug sein, bei sich zu beginnen, weil...

- Je besser ich mich selbst verstehe, wie ich als Mensch ticke, umso besser kann ich natürlich auch die Menschen um mich herum verstehen
- Je besser ich mir selbst Antworten geben kann (z.B. auf die Frage nach dem Sinn dessen, was wir im Unternehmen gerade tun), umso substantziellere Antworten kann ich auch meinem Team geben
- Je mehr ich gelernt habe, mit meinen eigenen Hochs und Tiefs, Möglichkeiten und Grenzen umzugehen, umso leichter fällt es mir, mit anderen Menschen auf diesen Ebenen zu kommunizieren

Vielleicht haben Sie also Lust, umzudenken...

... sich mehr (oder anders) als bisher, auf sich selbst einzulassen. Das ist ein großartiges Abenteuer, ebenso spannend und aufregend wie letztlich auch beruhigend

... ein Coaching nicht immer nur für andere in Erwägung zu ziehen, sondern es sich selbst zu gönnen, weil gutes Coaching ein wundervoller „pleasure treasure“ ist

... weil es eben kein Widerspruch ist, sondern sich wechselseitig bedingt: gut mit sich selbst umzugehen, bedeutet letztlich auch, in bestmöglicher Form für die eigene Company da zu sein

Vielleicht haben Sie auch Lust, „umzufühlen“...

... und nicht nur den „schönen und guten“ Gefühlen Aufmerksamkeit zu schenken, sondern auch denen, die bisher gerne verdrängt wurden (aber bekanntlich trotzdem da sind und wirken). Die Erfahrung zeigt: gerade wenn belastende Emotionen die Aufmerksamkeit hatten, die ihnen zu steht, sind sie auch bereit, wieder „von dannen zu ziehen“

... und die Gefühle als Motor Ihres Handelns anzuerkennen (während der Verstand die Kontrolle darüber haben darf)

... und Emotionen ggf. als „Ölstand-Leuchte“ wie im Auto zu nutzen, als wertvollen Hinweis darauf, dass es was zu tun gibt

Vielleicht haben Sie auch Lust, dem *Körper* einen neuen Stellenwert zu geben...

... seine Symptome als seine Sprache, mit der er Ihnen etwas sagen will, zu erkennen und anzuerkennen.

... und dem Motto der 68er-Generation „Move your ass and your mind will follow“ ganz neue Bedeutung geben.

Konkret: Beginnen Sie noch heute damit, einmal täglich eine halbe Stunde ohne Smartphone an wechselnden Orten spazieren zu gehen und dabei den Blick mal bewusst nach außen zu lenken (wahrnehmen, was Sie gerade sehen oder hören) bzw. nach innen (wie sich der Körper gerade anspürt, was sich gerade verändert hat im Vergleich zu vorhin). Ziehen Sie nach sechs Wochen Bilanz. Ich verspreche Ihnen, Sie werden eine Veränderung feststellen. Im Denken. Im Körper. Im Fühlen.

Es ist nicht völlig auszuschließen, dass Sie danach Lust haben, das Experiment fortzusetzen ;-)

(D) Und dann? Nutzen stiften für den Mitarbeiter!

Bald 20 Jahre bin ich als Coach unterwegs. Hier drei der häufigsten Sackgassen, in die sich Führungskräfte meiner Erfahrung nach hinein manövrieren (und die Auswege werden natürlich gleich mit aufgezeigt).

1. Keine Zeit

Ist es wirklich, wirklich, wirklich so, dass Sie für Ihre Mitarbeiter „keine oder leider zu wenig Zeit haben“? Oder kann es auch sein, dass Sie öfter mal lieber zur Sach-Arbeit greifen, als mit den Mitarbeitern ins Gespräch zu gehen, weil all diese Vorgänge ja nahe liegender sind, vertrauter, beherrschbarer, sichtbarer, und vor allem: widerspruchslös mit sich machen lässt, was Sie von ihr wollen?

Jeder Mensch hat Zeit: 24 Stunden am Tag. Und Sie als Führungskraft haben täglich acht bis zwölf Stunden Zeit zur Verfügung für Ihr Unternehmen. „Haben“ kann also nicht das Problem sein. Einziges relevantes Kriterium:

Wofür nehmen???

Die allermeisten greifen zu dem, was sie naheliegend vor sich sehen. In der Rückschau stellt sich aber oft ein Katergefühl ein und ein Sich-Eingestehen, dass es doch klug gewesen wäre, an der einen oder anderen Stelle mehr mit den Mitarbeitern gesprochen zu haben.

Nehmen Sie sich deshalb immer Zeit für das, wovon Sie „tief drinnen“ genau wissen, dass Sie es in der Rückschau nicht bereuen werden, weil es das wirklich Wesentliche war, das Substanzielle, das Sie getan haben.

2. „Heilsbringer“ Methoden

Je schwerer sich Verantwortungsträger in den Unternehmen tun, dieses schwer zu greifende Zwischenmenschliche in den Griff zu bekommen, umso beliebter werden Methoden: Tools, die die Lösung aller Probleme versprechen.

Das Dumme ist nur, dass es nicht funktioniert. Ein Beispiel: Kennen Sie das, dass ihre sauber durchgeführte Priorisierungstechnik ein Ergebnis hervorgebracht hat, das Ihnen (gefühlsmäßig)

nicht passt und Sie am Ende dem gefolgt sind, was Sie wollten, nicht was Sie sollten? Das hätten Sie leichter haben können!

Kennen Sie das: dass ein neues Tool mit großem Bohei eingeführt wird, sei es, ganz klassisch „Führen mit Zielen“ oder „Kanban“ oder..., die Umsetzung aber immer von Widerständen begleitet ist und nie so funktioniert, wie das Lehrbuch (oder der Berater ;-)) es vorher prophezeit hatten?

Meine Empfehlung: Weniger Methoden, mehr Mensch. Weniger kurzfristige Pseudo-Sicherheit, mehr langfristige Gewissheit. Weniger Distanz durch Technik, mehr Nähe durch echte Gespräche.

„Echte“ Gespräche? Ja! Solche nämlich, bei denen Sie als Führungskraft nicht dauernd reden, um die Welt zu erklären, um dem Mitarbeiter die eigene Meinung möglichst überzustülpen. Sondern wo Sie vor allen Dingen zuhören (90% der Zeit) und Fragen stellen (5%).

Das wirksame Ziel lautet: Mehr Verstehen und mehr Erkenntnis. Bei sich selbst und (!) beim Gegenüber.

Und schließlich... Wer fragt der führt. Führungskräfte müssen wirksame Fragen stellen können, um bei ihren Mitarbeitern Reflexions- und Erkenntnisprozesse auslösen zu können.

3. Mitarbeiter motivieren wollen

Das wäre mit Sicherheit ein eigenes Vortragsthema wert, so zahlreich sind hier die falschen Vorstellungen davon, wie Motivation funktioniert und was eine Führungskraft deswegen – angeblich – alles tun kann, um ihre Mitarbeiter in Bewegung zu bringen.

Hier deshalb nur die Quintessenz: Sie, als Führungskraft, können Ihre Mitarbeiter nicht motivieren. Motivation ist nicht machbar, auch nicht durch Geld.

Sie müssen aber auch gar nicht Ihre Mitarbeiter motivieren. Warum? Weil diese bereits motiviert sind! Die Frage ist nur: Wofür?!

Investieren Sie nicht Geldanreize oder andere Incentives in Ihre Mitarbeiter. Investieren Sie das Kostbarste, was Sie tatsächlich besitzen: Ihre Zeit! Bei fortlaufender Investition garantiere ich einen hohen ROI!

Schließlich: Fragen Sie in den Gesprächen, die Sie dann mit Ihren Mitarbeitern führen, diese nicht mehr, wie Sie sie motivieren können. Fragen Sie sie, wofür sie motiviert sind und sorgen Sie anschließend dafür, Ihren Mitarbeitern genau das zu geben. Das wird ein Selbstläufer, im doppelten Sinn des Wortes.

(E) Mein Wunsch für Sie:

Je größer der Druck ist, dem Sie sich ausgesetzt fühlen,
je schneller sich das Rad dreht, in dem Sie laufen...

... umso mehr wünsche ich Ihnen und Ihren Mitarbeitern einen wohlthuenden Umgang mit sich selbst und ein tiefes Hineingreifen in das großartige Fass Ihres Mensch-Seins!

Autor: Johannes Schmeer

Jahrgang 1964

Seit 18 Jahren berät und begleitet Johannes Schmeer Topmanager dabei, ihre Führungskraft voll auszuschöpfen und - ebenso professionell wie gelassen – Ihre Funktion zu erfüllen.

Herr Schmeer ist gelernter Banker und Diplom-Kaufmann (Univ.), Systemischer Organisationsberater, Tiefenpsychologischer Berater und Hypno-Coach.

Er ist verheiratet, hat eine 15-jährige Tochter, einen 13-jährigen Sohn und lebt in München.

