

Werner Vogelauer

Managermisere beenden

Warum es nicht Hochglanzfassade-Manager, sondern schöpferische Führungskräfte braucht – und auch die seelische Bilanz stimmen muss

Neue Probleme lassen sich nicht mit altem Denken lösen. Manager können lernen, wie sie ihr schöpferisches Potenzial einbringen, Menschlichkeit und Mut, Verantwortungsbewusstsein, visionäres Handeln und vernetztes Denken entwickeln können. Das sind nach psychologischen Erkenntnissen die Fähigkeiten, die Manager im Zeitalter global vernetzter Probleme entwickeln müssen. Das sind die Fähigkeiten, die zum rein rationalen Führen hinzukommen, wenn Manager die Wirtschaft von der Zukunft her führen wollen. Und es gibt kaum Zweifel daran, dass derartiges Können und solche Fähigkeiten entwickelt werden können – zum Nutzen der Beschäftigten und der Unternehmen und Organisationen.

Hinter verschlossenen Türen regiert Angst die Führungskräfte. Da äußern viele offen und ehrlich ihre tiefe Verzweiflung. Trotz Erfahrung und enormem Wissen sind viele Manager regelrecht erstarrt. Sie wissen nicht, wie sie

- a) die ökonomische Krise meistern,
- b) ihre MitarbeiterInnen motivieren und
- c) mit sich selbst und den permanenten Veränderungen besser umgehen können.

Zunehmend wollen demzufolge Führungskräfte ihre starre Pokerface-Haltung aufgeben und ihre MitarbeiterInnen „authentisch führen“, d.h. MitarbeiterInnen nichts mehr vormachen. Psychologische und wirtschaftliche Erkenntnisse, welche Art des Wahrnehmens, Denkens, Fühlens und Wollens dabei hilfreich sind, sind die Basis dafür.

Aus Wissen wird Weisheit

Notwendig ist, dass Führungskräfte in einem Prozess lernen, ihre Perspektive zu ändern. Wichtig dabei ist, dreidimensional und daher hinter die Fassade blicken zu lernen. In einem Lernprozess sind konkret drei Säulen der Selbstentwicklung wichtig und können erarbeitet werden.

Säule eins:

„Vom urteilenden zum erkundenden Denken gelangen“.

Das bedeutet beispielsweise, dass die Führungskraft einen/eine MitarbeiterIn nicht in einer Spontanreaktion für schlechte Arbeitsleistung verurteilt, sondern herausfindet, warum das

Arbeitsergebnis nicht besser war. Was ist hilfreich, den/die MitarbeiterIn selbst zum Verbündeten seiner Lösung zu machen?

Säule zwei:

„Vom emotionalen Reagieren zum erspürenden Fühlen kommen“

Das heißt beispielsweise: Ärger nicht an anderen auslassen, sondern herausfinden, was das Unbehagen und den Ärger wirklich verursacht. Manchmal sind es nicht die MitarbeiterInnen, sondern eigene Konflikte im privaten Bereich, o.ä.

Sich ins System, in kulturelle Einflüsse, Blockaden hineindenken und erspürend lösen helfen ist gefragt.

Die dritte Säule lautet:

„Vom egozentrischen Willen zum intuitiven Erleben im Willen gelangen“.

Das bedeutet beispielsweise: Nicht nur Handeln aus dem Willen zu eigener Macht, sondern aus der Intuition heraus zu Lösungen finden, die dem Ganzen dienen – auch wenn sie auf den ersten Blick nicht als die erfolgreichsten erscheinen.

Der Manager als Diener des Systems, als oberster Entwicklungsförderer bringt nachhaltig mehr zu Wege als der aktionistisch dominante Führer.

Derartige Haltungen durchzusetzen bedeutet Änderungen in der Unternehmenskultur, vielfach eine neue Firmenphilosophie, ganz sicher den Einbau ethischer Werte. Derart neue Führungsmuster helfen Führungspersönlichkeiten, den Schritt „vom Manager zum Leader“ zu machen, der in der Zukunft notwendig sein wird.

Ziel ist es, dass sich die seelische Bilanz der ManagerInnen und auch die der Mitarbeitenden verbessert. Ein ganz wichtiger Teil dabei ist die konstruktive Selbstreflexion der Führungskraft. Zufriedene MitarbeiterInnen haben mehr Erfüllung in der Arbeit. Und sie bringen erfahrungsgemäß bessere Leistungen. Das wirkt sich auf das ganze Unternehmen und die Unternehmenskultur positiv aus. Im optimalen Fall haben Führungskräfte visionäres Denken erlernt und können es auch nutzen und in Führungsetagen regiert nicht nur Wissen, sondern Weisheit, denn Wissen ist dann zu weitsichtiger Handlungskompetenz geworden.

Seminare zu diesem Thema:

- Vom Manager zum Leader [▶ mehr dazu](#)
- Professionelle Prozessberatung [▶ mehr dazu](#)
- Selbstentwicklung – Leadership Maturity Framework [▶ mehr dazu](#)
- Von der Personalentwicklung zur Unternehmensentwicklung und zurück [▶ mehr dazu](#)