



Centered Leadership und menschliche Spitzenleistungen

Führung wirkt immer durch andere, und deshalb entscheidet die Professionalität der Kommunikation wesentlich über den Führungserfolg. Alle Führungstheorien beschäftigen sich darum mit der kommunikativen Wirkung und ihrer Optimierung.

Aber was ist das Geheimnis von echten Spitzenleistungen? Wie muß man Menschen in Sport, Pädagogik oder Wirtschaft führen, um Höchstleistungen zu ermöglichen? Und sind solche Höchstleistungen dauerhaft möglich, ohne daß es an die Substanz geht?

Management oder Leadership?

Spitzenleistungen erbringen Menschen nur freiwillig. Über Druck oder Zwang erreicht man meist nur „Dienst nach Vorschrift“, manchmal besondere Anstrengung, aber niemals Höchstleistungen. Außergewöhnliche Leistungen kommen immer dann zustande, wenn hohe **Leistungsfähigkeit** und hohe **Leistungsbereitschaft** zusammen kommen.

Praktisch bedeutet das zweierlei:

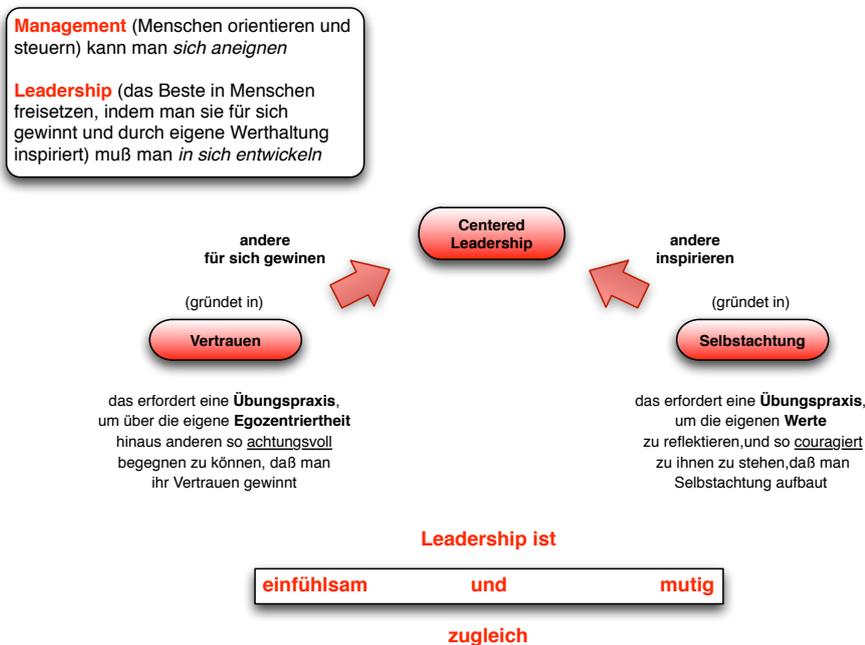
- Menschen erreichen ihre maximale **Leistungsfähigkeit** in den Bereichen, die ihrer **Talentstruktur** und ihrer Persönlichkeit entsprechen.
- Menschen entwickeln maximale **Leistungsbereitschaft**, wenn sie sich in ihrer persönlichen Eigenart anerkannt und **geachtet** fühlen.

Wie kann das gelingen? Gute **Manager** geben ihren Mitarbeitern durch klare Aufgaben und Ziele Orientierung und steuern durch regelmäßige Rückmeldungen ihr Handeln. Sie setzen das Potential ihrer Mitarbeiter sinnvoll im Sinne des Unternehmens ein. Die Fähigkeiten dazu kann man sich aneignen. Das erfordert einerseits ein Erlernen von Techniken und andererseits die Entwicklung geeigneter Haltungen, um wirkungsvoll mit anderen umgehen zu können. Damit erreicht man gute Leistungen, aber keine Spitzenleistungen.

Die größte Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft erreicht man, indem man Menschen immer wieder **über scheinbare Grenzen hinaus** führt. Es geht darum, das vorhandene Potential nicht nur einzusetzen, sondern systematisch zu erweitern, damit alle Beteiligten mehr und mehr zu dem werden, was sie sein könnten.

Gute **Leader** sind in diesem Sinne in der Lage, das Beste in Menschen freizusetzen, indem sie andere für sich gewinnen und durch eigene Werthaltungen inspirieren. Sie sind einfühlsam und mutig zugleich. Das erfordert einerseits die **innere Freiheit**, sich auf andere in ihrer Eigenart einstellen zu können, und andererseits eine gut entwickelte Selbstachtung, um mit **Autorität** zu begeistern. Beides kann man sich nicht „aneignen“, aber man kann es durch eine geeignete **Übungspraxis** in sich entwickeln.

Das Leadership Framework



Vertrauen gewinnen durch innere Freiheit

Menschen gewinnt man für sich, indem man ihr Vertrauen gewinnt. Es ist der Schlüssel zu jedem produktiven Miteinander. Man kann Vertrauen verstehen als eine innere **Sicherheit**, daß der andere einem wohlwollend begegnen und **zumindest nicht schaden** wird. In dem Maße, in dem Vertrauen herrscht, können Informationen frei fließen, halten Beziehungen auch belastende Prüfungen aus und erreichen Menschen ihre volle **Leistungsbereitschaft**.

In dem Maße, in dem dagegen Vertrauen fehlt, steigen die Kosten für Kontrolle und Absicherung sprunghaft an und zerstören damit auch noch die **Wirtschaftlichkeit**. Schon aus diesem Grund ist Kontrolle keineswegs „besser“ als Vertrauen, sondern bestenfalls ein Nachweis dafür, daß das Vertrauen gerechtfertigt ist.

Vertrauen schaffen bedeutet also in erster Linie, so mit anderen umzugehen, daß so wenig Schaden wie möglich entsteht. Und als Schaden wirkt alles, was der Geschädigte als solchen empfindet! Am häufigsten geht Vertrauen dadurch verloren, daß andere sich **falsch verstanden** und vor allem dadurch, daß sie sich **persönlich nicht geachtet** fühlen. Typisch dafür sind einseitige Rückmeldungen, durch die man sich zwar für **Leistung** gelobt, aber nicht als **Person** geschätzt fühlt. Das geschieht zwar meistens ohne böse Absicht, aber: das Gegenteil von „gut“ ist „gut gemeint“.

Mitarbeiter müssen sich nicht wie Freunde geliebt fühlen, aber dürfen sich auch nicht funktional auf ihre Arbeitskraft reduziert sehen. Alle neueren Untersuchungen zeigen, wie wichtig es ist, daß Mitarbeiter sich nicht nur in ihrer Leistung anerkannt, sondern **in ihrer „Eigenart“** als Person **geachtet** fühlen. Für Führungskräfte kommt es also darauf an, sich leicht und schnell auf die individuellen Persönlichkeiten ihrer Mitarbeiter einzustellen, auch und vor allem dort, wo ihre Mitarbeiter ganz anders sind als sie selbst.

Das erfordert eine (ständige) **Übungspraxis**, die über die eigene Egozentriertheit hinaus zu der inneren Freiheit führt, mit der man andere aus ihrer Sicht verstehen und erreichen kann. Es geht im Kern um die Entwicklung der praktischen Fähigkeit zum **illusionsfreien und alterozentrierten Denken**. Wenn Verantwortung vor allem darin besteht, mit Handlungskonsequenzen für die Wirkung eigenen Tuns einzustehen, dann ist diese Alterozentriertheit eine entscheidende Grundlage, um die eigene Wirkung richtig einschätzen und deshalb verantwortlich handeln zu können.

Wer sich auf diese Weise vorurteilsfrei in andere hineinversetzen kann, der versteht auch ihre **Talentstruktur** leichter; der versteht, was sie besonders motiviert und was sie besonders gut können. Dabei ist die Kenntnis der grundlegenden **Persönlichkeitsmuster** ein seit Jahrhunderten bewährter Zugang, um Menschen in ihrer Unterschiedlichkeit zu verstehen. Wer sie kennt, der kann andere im Bereich ihrer größten Leistungsfähigkeit einsetzen und auch auf diesem Weg erreichen, daß sie sich in ihrer eigenen Art geschätzt fühlen. Und wer bei seiner Arbeit das tun kann, was er am besten kann, der hat beste Voraussetzungen für Spitzenleistungen.

Jeder Mensch hat Talent - und in jeder Tätigkeit braucht man Talent für eine hervorragende Leistung. Gute Leader haben so viel innere Freiheit und Einfühlungsvermögen entwickelt, daß sie einerseits auch sehr unterschiedliche Menschen in ihrem besonderen Potential verstehen und andererseits so individuell auf sie eingehen können, daß sie dieses Potential gerne einsetzen.

Achtung gewinnen durch innere Autorität

Menschen inspiriert man, indem man von ihnen als Vorbild angesehen und geachtet wird. Das lateinische Wort „inspiratio“ steht für „Einhauchen von Leben oder Geist“. In diesem Sinne bedeutet „inspirieren“, anderen durch **das eigene Vorbild** neue Einsichten und Ideen zu vermitteln, die sie über bisherige Grenzen hinaus zu neuem Handeln

veranlassen. Menschen inspirieren heißt, sie - auf der Grundlage ihrer Persönlichkeit und Talentstruktur - in ihrem lebendigen (und lebenslangen) Wachstum zu unterstützen. Voraussetzung dafür ist, daß ein Leader konsistent für klar erkennbare Werte steht. Gute Leader sagen, was sie denken, und tun was sie sagen. Diese Klarheit der eigenen Werte und das Bewußtsein, nach ihnen zu handeln, ist auch die Grundlage unserer Selbstachtung - und diese innere Autorität strahlt auf andere aus.

Wer andere inspirieren will, für den kommt es weniger darauf an geliebt oder gefürchtet zu werden, als darauf, die Achtung der anderen zu gewinnen. Das erfordert eine (ständige) **Übungspraxis**, um die grundlegenden eigenen Werte zu reflektieren und couragiert zu ihnen zu stehen. Das bedeutet vor allem, diese Basiswerte auch bei Bedrohung und äußeren Widerständen nicht aus den Augen zu verlieren, anstatt nur den "Weg des geringsten Widerstands" zu gehen. Oft ist dieser Mut auch nötig, wenn wir in etwas gefordert sind, das wir (noch) nicht zu können glauben. Es geht im Kern um die Entwicklung der praktischen Fähigkeit, auch bei großem äußeren Druck **emotional souverän und wertorientiert zu denken**.

In dem Maße, in dem das gelingt, kann der eigene Mut andere inspirieren, ihre volle Leistungsfähigkeit, auch über bisher angenommene Grenzen hinaus, zu entwickeln und gerne Spitzenleistungen zu erbringen. Gute Leader zeigen so viel wertorientierte Courage, daß sie andere zur Entfaltung ihrer Talente und zu ständigem, **lebenslangen Wachstum** ermutigen.

Als Leader handeln

Gute Leader sind *einfühlsam* und *mutig* zugleich.

Sie handeln so **klar** und **achtungsvoll**, daß sie das Vertrauen anderer und deren volle Leistungsbereitschaft gewinnen .

Sie handeln so **wertebewußt**, **couragiert** und **verantwortungsvoll** mit Blick auf die Wirkung ihres Tuns, daß sie andere dazu inspirieren, ihre volle Leistungsfähigkeit zu entfalten und ständig weiterzuentwickeln.

Gute Leader werden als außergewöhnlich achtungsvoll erlebt und von ihrer Umgebung in hohem Maße **geachtet**.

Gute Leader erzeugen in ihrer Umgebung Offenheit und Zivilcourage, schaffen belastbare Menschen und Beziehungen und bewirken auf diese Weise freiwilliges Engagement und menschliche **Spitzenleistungen**.

Als Leader denken

Gute Leader denken **illusionsfrei** und **emotional souverän**.

Die tragfähige Grundlage für dauerhaft stabiles erfolgreiches Handeln liegt im (dafür) **richtigen** (d.h. dafür geeigneten) **Denken**. Ohne diesen Entwicklungsschritt fallen

Führungskräfte leicht wieder in alte Handlungsmuster zurück. Dann sind sie vielleicht gute Manager, aber nicht in der Lage, tragfähiges Vertrauen zu schaffen und andere durch ihre Person zu inspirieren. Die gute Nachricht: Richtiges Denken kann man lernen und üben.

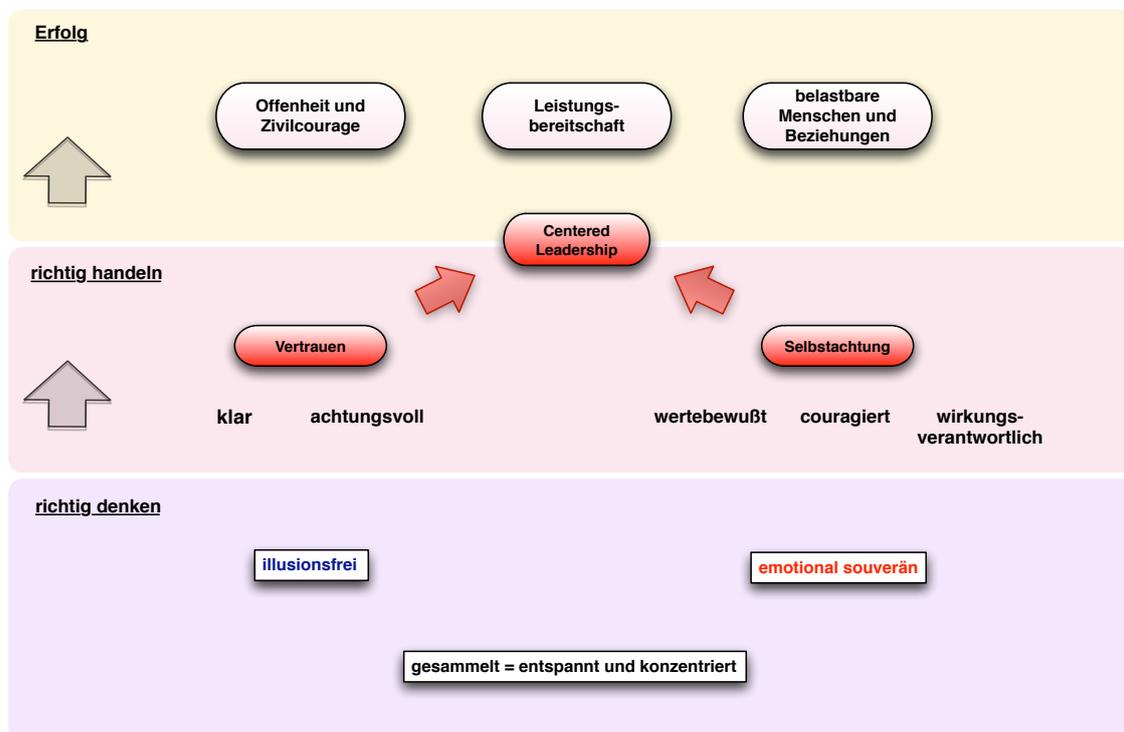
Richtiges Denken bedeutet einerseits, nicht (illusionär) von sich selbst auf andere zu schließen. Wer das tut, der täuscht sich meist und erlebt hinterher Enttäuschungen und den gegenseitigen Verlust von Vertrauen. Nur **alterozentriertes** Denken erlaubt einen **illusionisfreien** Blick auf die eigene Wirkung und die Ausschöpfung der eigenen Handlungsmöglichkeiten.

Richtiges Denken bedeutet andererseits, sich nicht durch reaktive Emotionen in der eigenen Handlungsfreiheit einschränken zu lassen. Wer das tut, der verliert nicht nur seine Freiheit, sondern auch die Achtung der anderen. Nur **emotional souveränes** Denken erlaubt es, trotz Widerstand, Angst oder Ärger achtsam und **wertorientiert** zu handeln.

Gute Leader verstehen das Üben des richtigen Denkens als eine ständige Praxis. Sie kennen den Zustand der **Sammlung** als eine Voraussetzung für effektive innere Übungen. Gesammelt ist man entspannt und konzentriert zugleich. Das ist eine ideale Grundlage, um das eigene Denken beobachten und weiterentwickeln zu können.

Gute Leader sind in diesem Sinne **zentriert** und deshalb in der Lage, sich selbst so weiterzuentwickeln, daß sie als vorbildliche „Spitzenführerkräfte“ die Menschen in ihrer Umgebung zu Spitzenleistungen bringen. Das ist **Centered Leadership**-

Das Leadership Framework



Führung, die gesund macht

Macht Arbeit „seelisch krank“? Die Statistik spricht dafür: Die Zahl der durch seelische Erkrankungen ausgefallenen Arbeitstage ist hoch und steigend - und die bei einer Analyse erkennbaren **Hauptursachen** liegen alle in der Verantwortung der direkten Vorgesetzten:

- Das Gefühl, mit den eigenen Fähigkeiten und Möglichkeiten **nicht zu schaffen, was man soll**. Nur wenn Mitarbeiter bewußt **mit Blick auf ihre Talentstruktur eingesetzt** werden, sind sie in der Lage, das, was sie besonders gut können, ohne persönliche Überlastung zum Erfolg aller einzusetzen.
- Das **Fehlen von Rückmeldungen**, die das sichere Gefühl geben, für die eigene **Leistung** anerkannt **und** als **Person** geschätzt zu werden. Nur wenn Mitarbeiter sich in dieser Weise geachtet fühlen, entsteht ein **personales Vertrauen zur Führungskraft**, aus dem sich Offenheit, Belastbarkeit und Leistungsbereitschaft bilden.
- Das Gefühl, **keinen mit Sinn erfüllenden Platz** in der eigenen Umgebung zu haben. Das ist auch der Grund, warum die seelischen Erkrankungen in der Anonymität der Großstädte und bei Arbeitslosen drei bis vier mal so häufig sind. Nur in dem Maße, in dem Mitarbeiter erleben, wie aus regelmäßigen Gesprächen mit ihrer Führungskraft eine gemeinsame aktuelle Sicht auf die jeweilige Situation, den eigenen Leistungsbeitrag und die nahe Zukunft entsteht, kann sich eine **heimatliche Verbundenheit mit der eigenen Tätigkeit** entwickeln.

Gute Leader verfügen über die innere Freiheit und die innere Autorität, um nicht nur Schaden in diesem Sinne zu vermeiden, sondern eine Quelle der Gesundheit für ihre Mitarbeiter zu sein. Die folgende kleine Geschichte zeigt, wie ein Mensch, der zentriert ist, zum **Segen für seine ganze Umgebung** wird. Und ein Teil von diesem Segen ist sogar dauerhaft: Er bleibt, auch wenn man selbst gar nicht anwesend ist.

In Ordnung

In einer chinesischen Provinz herrschte eine große Dürre. Seit Monaten war nicht ein Regentropfen gefallen, und es drohte eine Katastrophe. Die Katholiken hielten Versammlungen ab, die Protestanten beteten und die Chinesen zündeten Räucherstäbchen an und feuerten Schüsse ab, um die für die Dürre verantwortlichen Dämonen zu verscheuchen, doch vergebens.

Schließlich sagten die Chinesen: „Wir wollen den Regenmacher holen.“ Ein ausgemergelter alter Mann reiste aus einer anderen Provinz herbei. Alles, was er verlangte, war, daß man ihm irgendwo eine ruhige kleine Hütte zur Verfügung stelle. Dort schloß er sich drei Tage lang ein.

Am vierten Tag zogen Wolken am Himmel auf und ein heftiger Schneesturm brach los - in einer Jahreszeit, in der sonst nie Schnee fiel. Es schneite so stark, daß sich Gerüchte über den Regenmacher verbreiteten. Schließlich suchte einer ihn auf, um ihn zu fragen, wie er das bewerkstelligt habe. „Sie werden Regenmacher genannt, können Sie mir sagen, wie Sie den Schnee gemacht haben?“ Und der kleine Chinese sagte: „Ich habe den Schnee nicht gemacht,

ich bin nicht verantwortlich dafür.“ „Aber was haben Sie denn in diesen drei Tagen getan?“

„Oh, das kann ich Ihnen erklären. Ich komme aus einem anderen Land, wo die Dinge in Ordnung sind. **Hier sind die Dinge nicht in Ordnung, sie sind nicht so, wie sie nach den Gesetzen des Himmels sein sollten.** Daher ist das ganze Land nicht im Einklang mit dem Tao, und auch ich bin nicht im Einklang mit der natürlichen Ordnung der Dinge, weil ich mich in einem Land befinde, in dem die Ordnung nicht mehr herrscht. **Ich mußte also drei Tage warten, bis ich wieder ins Tao zurückgefunden hatte, und dann kam der Regen von ganz allein.**“

Das, was in dieser Geschichte als „Einklang mit dem Tao“ bezeichnet wird, ist nichts anderes als das oben beschriebene „zentriert“ sein. Wem es als Führungskraft gelingt, in diesem Sinne zentriert zu sein, der ist ein Segen für seine Umgebung und für das Unternehmen. Der schafft **Spitzenleistungen, die „menschlich“ sind**, weil sie ...

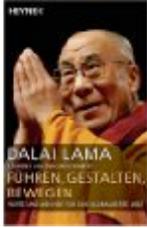
... im Einklang im Sinne der oben beschriebenen Geschichte sind,

... im Einklang mit der Persönlichkeit und der Talentstruktur sind und

... im Einklang zwischen Mitarbeiter und Führungskraft entstehen.

Wer genügend intelligent und fleißig ist, kann **Management lernen**. Wer darüber hinaus genügend selbstreflektiert und mutig ist, kann **Leader werden**.

Literatur



Dalai Lama, Laurens van den Muyzenberg,
und Jürgen Neubauer:
Führen, gestalten, bewegen: Werte und
Weisheit für eine globalisierte Welt



Anselm Grün:
Menschen führen - Leben wecken



Jeffrey A. Krames:
Peter Druckers kleines Weißbuch.
Quintessenzen aus dem Lebenswerk eines
außergewöhnlichen Denkers



Marcus Buckingham, Curt Coffman, und
Herbert Allgeier:
Erfolgreiche Führung gegen alle Regeln:
Wie Sie wertvolle Mitarbeiter gewinnen,
halten und fördern