

ALPHA

DER KADERMARKT DER SCHWEIZ

EINE PUBLIKATION DER VERLAGE TAGES-ANZEIGER UND SONNTAGSZEITUNG.
SAMSTAG/SONNTAG, 20./21. DEZEMBER 2003. AUFLAGE 436'618. INSERATE: TELEFON 01/248 40 10, FAX 01/248 41 91

www.jobwinner.ch

Zwischen Vision und Knochenarbeit

Führer sind Unternehmer

Manager, die versagen, stehen im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit. Es gilt einen energischen Kontrapunkt zu Gunsten jener zu setzen, die ohne öffentliche Aufmerksamkeit langfristig erfolgreich sind.

von Eva Gerber und Lucia Dahinden (*)

Es sind diejenigen, die das leisten, was Leadership im Wesentlichen ausmacht: Unternehmertum. Leader haben den Willen, nachhaltig zu gestalten und Menschen in ihr Handeln einzubinden. Sie schlagen die Brücke zwischen Vision und täglicher Knochenarbeit. Dies erfordert die Kapazität, Dilemmata auszuhalten und auszubalancieren. Es sind Persönlichkeiten, welche die Karriere nicht mit dem Leben verwechseln, in ihrem Umfeld lernfähig, angreifbar und authentisch bleiben. Und das ist unspektakulär.

Engagement versus Abspaltung

Die gängige Vorstellung, mit dem CEO stehe oder falle das Unternehmen, mit seinen brillanten Strategien sei er allein verantwortlich für die Performance, ist eine für den Unter-

nehmenserfolg verhängnisvolle Fehlannahme. Denn sie isoliert Führerinnen und Führer vom Rest der Organisation und wertet die Mitarbeitenden ab. Die Folge: Verlust von Engagement und Motivation auf allen Ebenen des Unternehmens und damit Verlust der Quelle für Innovation und Prosperität. Erfolg entsteht aus langfristigem Commitment und Engagement für die Sache. Unternehmertum heisst somit, engagierter Teil eines Ganzen zu sein.

Erfolg versus Misserfolg

Führer lernen durch einschneidende und kritische Erlebnisse, durch Ereignisse, die sie formen und weiterbringen. Nur wer die innere Freiheit besitzt, immer wieder den vorgegebenen Rahmen zu verlassen, Risiken einzugehen und daraus zu lernen, entwickelt Verhaltensmöglichkeiten, auf welche er in schwierigen Situationen zurückgreifen kann. Unternehmende gehen Risiken ein, im Wissen, dass sie dabei auch Schiffbruch erleiden können.

Sie tun es trotzdem, weil sie intuitiv auf die Erfahrung aufbauen, dass sie Misserfolg verarbeiten, sich von ihm erholen und aus ihm

lernen können. So wird Misserfolg Teil des künftigen Erfolgs.

Kritikfähigkeit versus Isolation

Das Bild des allmächtigen Führers macht diesen zum Helden. Es verbindet unglaubliche Macht mit unermesslicher Verletzbarkeit. Helden stehen auf dem Sockel und nicht in unseren Reihen. Entsprechen sie den Erwartungen nicht, werden sie vom Sockel gestossen und durch einen neuen Helden ersetzt. Helden sind keine lebendigen Vorbilder, an denen andere ihr Verhalten ausrichten, sondern starre Ikonen. Unternehmerpersönlichkeiten machen Fehler, geben zu, dass sie nicht alles wissen, fordern Hilfe und Unterstützung, sind greif- und an-



Eva Gerber (l.) und Lucia Dahinden

greifbar und dadurch mit der Realität verbunden. Damit sichern sie sich den Grundstein für langfristigen Erfolg und das Vertrauen und die Glaubwürdigkeit des Umfeldes.

Langfristig versus Kurzfristig

Die Illusion, Unternehmen könnten losgelöst von der Gesellschaft kurzfristig Profite maximieren, ohne dass dies längerfristig auf sie zurückwirkt, ist als solche entlarvt. Heute stehen viele dieser Unternehmen und ihre Führer in der Kritik der Öffentlichkeit. Diese erwartet, dass sich die Wirtschaft wieder als Teil der Gesellschaft versteht und kurz- versus langfristige Ziele gegeneinander abwägt. Führende knüpfen ihre unternehmerische Vision an vielfältige und individuell unterschiedliche Werte, die immer über den monetären Erfolg hinausgehen. Sie verstehen es, langfristige Ziele mit pragmatischem Handeln zu verbinden – stehen mit beiden Beinen auf dem Boden und greifen nach den Sternen.

Richtig versus Falsch

Ethische Entscheide sind relativ, sie sind nie nur richtig oder falsch. Wenn wir uns für Werte einsetzen, verletzen wir immer andere. Genau das macht Führung anspruchsvoll. Unternehmerpersönlichkeiten wissen, dass sie in den wichtigen Fragen letztlich auf sich selbst zurückgeworfen sind und können damit umgehen. Es sind Persönlichkeiten, die sich nicht auf Patentrezepte berufen, son-

dern sich in ihrem Unternehmen der Wertediskussion stellen und es auf sich nehmen, verschiedene Werte gegeneinander abzuwägen. Sie zeigen Zivilcourage.

Starr versus Flexibel

Führungskräfte stecken in der Zeitfalle. Sie haben immer weniger Zeit für immer mehr Entscheide in einem immer komplexeren Umfeld. Trotzdem sind Entscheidungen unumgänglich. Das Dilemma packen diejenigen, die sich eingestehen, dass einmal getroffene Entscheide sich in der Zukunft als Fehler erweisen können und die dann die geistige Flexibilität besitzen, auf diese

(Fortsetzung auf Seite 3)



(Fortsetzung von Seite 1)

zurück zu kommen. Der Erstarrungsfalle entkommen jene, die sich in komplexen Situationen regelmässig Klarheit verschaffen, Entscheide treffen und deren Auswirkungen auf das Umfeld stets von Neuem bewerten.

Vertrauen versus Kontrolle

Wer sich dem Wettbewerb stellt, setzt sich der Unsicherheit aus. Vertrauen befähigt Leader, sich in diesen unsicheren Situationen die Entscheidungsfähigkeit zu erhalten. Doch wer vertraut, macht sich verwundbar. Davor gibt es kein Entrinnen. Denn wer den Fokus auf der Angst hat, nimmt ihn dort weg, wo er gebraucht wird, nämlich im Markt und bei den Kunden. Führungskräfte brauchen Vertrauen, um es weitergeben zu können und damit der Organisation zu ermöglichen, immer wieder das einschätzen zu lernen, was «da draussen» ist. Nicht Härte, sondern Stärke ist gefragt.

Sinn versus Karriere

Sinn ist die wichtigste Ressource im Leben jedes Menschen. Die Wirtschaft definiert Sinn als private Aufgabe, die keine Verbindung zur Arbeitswelt aufzuweisen hat. Angesichts der Tatsache, dass die Erwerbsarbeit den grössten Teil unserer Lebenszeit ausmacht, ist es absurd anzunehmen, Lebenssinn lasse sich von der Arbeit trennen. Wer den Sinn aus dem Erwerbsleben ausschliesst, verbaut sich die wichtigste Quelle für Motivation und Innovation. Unternehmerpersönlichkeiten kennen den Unterschied zwischen dem kurzfristigen Kick eines weiteren Karriereschrittes und der tiefen Befriedigung, einen wichtigen Beitrag zu einem grösseren Ganzen geleistet zu haben. Es gibt wohl mehr gute Führungskräfte, als wir erahnen. Nur hören wir von diesen so wenig. Und das ist gut so.

(*) Eva Gerber, lic. phil. I, ist Leiterin Wissens- und Technologietransfer der Hochschule für Gestaltung und Kunst in Luzern. Lucia Dahinden, lic. phil. I, ist Inhaberin der Lucia Dahinden Coaching und Entwicklung in Zürich. (egerber@hgk.fhz.ch, LD@dahinden-coaching.ch)