

Buch Chef aus Passion

Als Mensch und Führungskraft Spitze werden

Martin Zenhäusern
Orell Füssli, 2008

Rezension

Gute Führungskräfte besitzen nicht nur Fachwissen, sagt Martin Zenhäusern, sie sind vielmehr reife Persönlichkeiten und gehen mit sich selbst und anderen verantwortungsvoll um. Und: Wer dauerhaft Erfolg haben will, muss sein Leben eigenverantwortlich gestalten und an seinen Schwächen arbeiten. In diesem Buch gibt Zenhäusern zahlreiche Anregungen, wie man sich als Führungskraft menschlich und fachlich weiterentwickeln kann, um ein erfolgreiches und zufriedenes Leben zu führen. Längst nicht alle Tipps sind neu; wer sich bereits mit Persönlichkeitsentwicklung befasst hat, wird viel Bekanntes darin finden. Aber das Buch ist inspirierend geschrieben und bringt zahlreiche Beispiele aus der Praxis. *BooksInShort* empfiehlt es darum nicht nur Führungskräften, sondern allen Menschen, die ihr Leben in die Hand nehmen wollen, um etwas daraus zu machen.

Take-aways

- Gute Leistung kann nur erbringen, wenn die Arbeit Freude macht.
- Wer sich an seiner jetzigen Stelle nicht wohl fühlt, sollte einen Neuanfang wagen.
- Es gibt statische Führungspersönlichkeiten, die sich vor Veränderungen fürchten, und dynamische, die überall Möglichkeiten zur Weiterentwicklung sehen.
- Sagen Sie weniger oft „Ja, aber“ und häufiger „Warum nicht?“
- Erfolg kann nur haben, wer selbst die Verantwortung für sein Leben übernimmt, statt über ungünstige Umstände zu jammern.
- Jeder Mensch wird von Prägungen bestimmt, ohne sich dessen bewusst zu sein.
- Ersetzen Sie negative Prägungen (z. B. Neid) bewusst durch positive Verhaltensweisen (z. B. sich mit andern freuen).
- Nehmen Sie sich ein „daily sabbatical“: zehn Minuten, in denen Sie Ihre Gefühle und Verhaltensweisen analysieren.
- Legen Sie sich für jedes wichtige Thema und für jede wichtige Zielgruppe Kernaussagen und Beispiele zurecht. Damit kommunizieren Sie schnell, klar und überzeugend.
- Eine Führungskraft sollte sich nicht bei Freunden Rat holen, sondern sich unabhängige Fachleute zu Vertrauten machen.

Zusammenfassung

Der eigenen Berufung folgen

Als Führungskraft können Sie nur dann langfristig erfolgreich sein, wenn Sie Ihre Fähigkeiten Ihren Bedürfnissen entsprechend einsetzen. Dazu müssen Sie diese Bedürfnisse erst einmal wahrnehmen, Ihre Fähigkeiten weiterentwickeln und den Mut haben, Ihren eigenen Weg zu gehen. Nur wer gut für sich selbst sorgt, kann auch seine Mitarbeiter richtig fördern und unterstützen. Einen großen Teil des Lebens verbringen wir am Arbeitsplatz. Entsprechend wichtig ist es, dass wir hier unsere Berufung finden. Viele sind unzufrieden mit ihrer Arbeit, obwohl sie den vermeintlichen Traumberuf gewählt haben. Mit der Karriere verändert sich ihre Tätigkeit, und sie verlieren das, was sie eigentlich fasziniert hat, aus dem Blick. Oder sie lassen sich, in Gedanken an Geld und Ansehen, in Positionen drängen, für die sie gar nicht geeignet sind.

„Der Aufwand für ein mittelmäßiges Leben ist viel höher als derjenige für ein zufriedenes.“

Wie steht es mit Ihnen? Überlegen Sie einmal, was Sie gerne tun und was Ihnen leicht von der Hand geht. Vergleichen Sie es mit Ihrer aktuellen Tätigkeit: Tun Sie eigentlich noch das, was Ihnen Freude macht? Wenn Sie spüren, dass Ihre Arbeit Sie nicht mehr befriedigt, hilft nur eins: Nehmen Sie Ihr Leben in die Hand. Fragen Sie sich, was Sie am liebsten tun würden, und formulieren Sie Ihre Ziele. Dann geht es an die Umsetzung: Wie lässt sich etwas verändern? Welche Nachteile würden Sie in Kauf nehmen, um Ihre Ziele zu erreichen? Erstellen Sie einen Zeitplan: Legen Sie konkret fest, wann Sie welche ersten Schritte hin zu Ihrem Ziel unternehmen werden. Sie müssen nicht alles perfekt durchplanen. Wenn Sie erst einmal eine Veränderung in Gang gesetzt haben, werden sich Ihnen weitere Möglichkeiten eröffnen, an die Sie jetzt noch gar nicht denken.

„Wer in der Welt vorankommt, so unsere Erfahrung, sorgt für ein Umfeld, in dem er reüssieren kann. Er wartet nicht, sondern schreitet zur Tat.“

Der Wunsch nach Veränderung bedeutet nicht zwangsläufig, dass Sie Ihr Leben völlig umkrempeln müssen. Manchmal reicht es schon, einem Hobby mehr Zeit einzuräumen, um sich auch im Beruf wieder wohl zu fühlen. Wie im Fall eines Managers, der eigentlich Profimusiker werden wollte, sich aber den Berufswünschen des Vaters beugte. Er machte Karriere, aber zufrieden war er nicht. Nach einigen Jahren beschloss er, neben seinem Beruf wieder in einer Band zu spielen. Das gab ihm neue Energie für seine Arbeit. Oder die vielbeschäftigte Führungskraft, die ihre Arbeitszeit auf 80 % reduzierte und in der Malerei einen Ausgleich fand. Es ist nicht einfach, sein Leben nach eigenen Vorstellungen zu gestalten. Aber Sie können sicher sein: Ein mittelmäßiges, fremdbestimmtes Leben, mit dem Sie nicht zufrieden sind, kostet Sie auf Dauer mehr Anstrengung.

Statische und dynamische Persönlichkeiten

Es gibt zwei Arten von Führungskräften: Ja-aber-Typen und Warum-nicht-Typen, oder anders ausgedrückt, statische und dynamische Persönlichkeiten. Die Ja-aber-Typen sind zögerlich und unsicher. Sie halten gerne am Althergebrachten fest und trauen sich kaum, eine eigene Meinung zu vertreten. Ihren Mitarbeitern gegenüber treten sie eher herrisch auf, um ihre Unsicherheit zu kaschieren. Statt Neues zu lernen, klammern sie sich am Erreichten fest. Mit Kritik können sie nicht umgehen, deshalb vertuschen sie nach Möglichkeit ihre Fehler und Schwächen. Weil sie Bestätigung brauchen, umgeben sie sich mit Jasagern. Menschen, die eine andere Meinung vertreten als sie selbst, sehen sie dagegen als persönliche Feinde an. Schwierigkeiten empfinden sie als Belastung, nicht als Herausforderung. Die Entwicklung ihrer Mitarbeiter ist ihnen gleichgültig, sie wollen nur selbst gut dastehen.

„Talent ist eine Gabe, ein Geschenk. Was wir damit machen, ist eine andere Geschichte.“

Dynamische Persönlichkeiten dagegen sind selbstbewusst und flexibel. Sie begeistern sich für ihre Arbeit und unterstützen ihre Mitarbeiter. Fehler und Schwächen gestehen sie ein und sind stets bereit, Neues zu lernen. Eigenständige Mitarbeiter, die neue Ideen einbringen, sind ihnen wichtig. Kritik verletzt sie nicht, weil sie ihr Selbstbewusstsein nicht von ihrem Erfolg abhängig machen. Dynamische Persönlichkeiten schätzen sich selbst meist realistischer ein als statische, die in der Regel ihre Leistungen viel zu positiv sehen.

„Ein neues Selbstbild zu erlangen heißt, dass wir eine neue Einstellung gewinnen, dass wir alles überprüfen, was wir tun, ob es nun förderlich oder hinderlich ist.“

Statische Persönlichkeiten stoßen im Berufsleben immer wieder an ihre Grenzen, dynamische haben es leichter, erfolgreich zu sein. Zu welcher Gruppe gehören Sie? Wo sehen Sie noch Entwicklungsbedarf hin zu einer dynamischen Persönlichkeit?

Selbstbestimmt leben

In der Regel neigen wir dazu, andere Menschen oder widrige Umstände für unsere Schwierigkeiten und Niederlagen verantwortlich zu machen. Wenn es im Leben nicht so läuft, wie wir uns das vorstellen, dann sind unsere Eltern schuld, die uns negativ geprägt haben, oder andere Menschen, die uns Steine in den Weg legten. Mit dieser Denkweise geben wir aber die Verantwortung ab, statt unser Leben selbst in die Hand zu nehmen. Neue Untersuchungen haben gezeigt, dass negative Kindheitserfahrungen und selbst genetische Dispositionen unser Leben bei weitem nicht so stark bestimmen, wie oftmals angenommen wird. Jeder Mensch kann seinem Leben eine positive Wendung geben, wenn er dies möchte. Er muss nur bereit sein, die Vergangenheit hinter sich zu lassen und die Gegenwart aktiv zu gestalten. Wer dagegen die Verantwortung nur bei anderen sucht, verfällt leicht in Selbstmitleid, Depression und Suchtverhalten. Wenn Sie Ihr Leben positiv verändern möchten, hilft nur eines: Hören Sie auf, anderen die Schuld zu geben, und machen Sie sich klar, dass in der Gegenwart nur einer die Verantwortung für ihr Leben trägt: Sie selbst.

Der Weg zur Veränderung

Wie finden Sie nun zu einem selbstbestimmten Leben? Indem Sie Ihr Handeln hinterfragen und sich bemühen, negative Prägungen abzulegen. Wir alle haben bestimmte Grundeinstellungen und Prägungen. Sie steuern uns, ohne dass wir uns dessen bewusst sind. Wie auf der Festplatte eines Computers laufen diese Programme einfach ab und bestimmen unser Verhalten, ohne dass wir sie erkennen oder analysieren.

„Die Erlebnisse in unserer Kindheit und die Auswirkungen unserer Gene auf unsere Lebenstüchtigkeit werden gerne überschätzt.“

Negative Grundeinstellungen, die sich gerade bei Führungskräften häufig finden, sind Neid, Gier, Eitelkeit und Machtstreben. Solche Prägungen sind schädlich – nicht nur für andere Menschen, sondern auch für den Betroffenen selbst. Versuchen Sie, diese Verhaltensmuster nach Möglichkeit zu durchbrechen. Beobachten Sie sich selbst und überprüfen Sie, von welchen Einstellungen Sie sich antreiben lassen. Entscheiden Sie dann, welche davon Ihnen und Ihrer Umwelt nützen und welche Sie ablegen sollten, weil sie schädlich sind. Falls es Ihnen schwer fällt, sich selbst einzuschätzen, ziehen Sie einen Mentor hinzu. Setzen Sie Ihren alten Denkmustern in einem nächsten Schritt ganz bewusst neue entgegen. Wenn Sie neidisch sind, versuchen Sie, sich stattdessen mit anderen zu freuen. Neigen Sie zur Gier, dann machen Sie sich klar, wie wenig Sie eigentlich zum Leben brauchen. Machtmenschen können versuchen, mit ihrem Einfluss andere zu unterstützen und zu fördern. Arbeiten Sie konsequent auf Veränderungen hin. Das ist anstrengend und braucht Zeit, aber es ist möglich. Nehmen Sie sich nicht zu viel auf einmal vor, damit Sie sich nicht überfordern.

„Unsere Körpersprache wird uns immer wieder verraten, selbst wenn wir sie zu einer scheinbaren Meisterschaft entwickelt haben.“

Um das eigene Verhalten regelmäßig zu reflektieren, eignet sich ein so genanntes „daily sabbatical“, ein kurzes Ritual. Nehmen Sie sich dafür jeden Tag etwa zehn Minuten Zeit. In dieser Zeit versuchen Sie bewusst wahrzunehmen, was Sie denken und wie Sie sich gerade fühlen. Wie ist der Tag gelaufen, was können Sie daraus lernen? Was haben Sie heute empfunden? Wie haben Sie Ihre Zeit genutzt? Was hat Ihnen Kraft gegeben?

Positive und negative Gedanken

Den Grundstein für einen erfolgreichen Tag legen Sie am Morgen. Wenn Sie sich in Gedanken noch mit den Problemen von gestern herumschlagen, werden Sie wenig Energie für die Herausforderungen von heute haben. Achten Sie auf Ihre Gedanken! Negative Gedanken blockieren und rauben uns Energie. Positive dagegen führen zu kraftvollen Lösungen. Menschen mit einer positiven Ausstrahlung wirken so überzeugend, dass das sogar über fachliche Schwächen hinwegtäuschen kann. Das haben amerikanische Forscher bereits 1970 in einem Experiment bewiesen. Sie ließen einen Schauspieler mit starker positiver Ausstrahlung vor Fachleuten einen Vortrag über mathematische Spieltheorie halten. Der Vortrag war völlig inhaltsleer, der Auftritt aber mitreißend. Die Zuhörer reagierten begeistert und bemerkten gar nicht, dass der Referent nur Unsinn von sich gegeben hatte.

Den eigenen Auftritt optimieren

Jeder Auftritt kann Ihren Ruf fördern oder schädigen, ob nun im kleinen Rahmen oder vor großem Publikum. Achten Sie deshalb immer darauf, wie und wo Sie sich

präsentieren. Eine Führungskraft, die nie auf einem Fachkongress zu finden ist, dafür aber auf jeder Party, hinterlässt keinen guten Eindruck. Hüten Sie sich vor zu großen Aufgaben. Wenn Sie sich übernehmen und scheitern, kann das Ihren Ruf nachhaltig schädigen. Lassen Sie sich nie zu Aufgaben drängen, die Ihnen nicht liegen. Konzentrieren Sie sich auf das Wesentliche: das, was Sie können und wollen.

„Wenn die Hardware – der Mensch – bei einem Auftritt versagt, nützt auch die beste Software – die PowerPoint-Präsentation – nicht viel.“

Entwickeln Sie die Fähigkeit, alle Themen, die Sie für wichtig halten, in griffige Botschaften zu verpacken. Stellen Sie sich dazu eine Kommode mit vielen Schubladen vor. Waagrecht sind die Themen untergebracht – etwa die Strategie Ihres Unternehmens, geplante Investitionen und so weiter. Senkrecht übereinander stellen Sie sich die verschiedenen Zielgruppen vor, mit denen Sie kommunizieren, also Mitarbeiter, Kunden, Familienmitglieder. Nun füllen Sie die Schubladen: Finden Sie zu jedem Thema eine Kernaussage, Geschichten oder Beispiele, die für die jeweilige Zielgruppe verständlich sind. Arbeiten Sie immer wieder an diesen Aussagen. Je klarer Sie Ihre Themen vermitteln können, umso besser Ihr Auftritt.

„Bei Entscheidungen, die möglichst objektiv ausfallen sollen, und bei Fragen, bei denen wir eine unabhängige und ungefärbte Meinung hören wollen, sind Freunde die falschen Gesprächspartner.“

Menschen kommunizieren nicht nur mit Worten, sondern ebenso über Körpersprache. Diese nonverbale Kommunikation lässt sich nicht abstellen. Mehr noch: Sie lässt sich kaum kontrollieren und ist deshalb sehr viel ehrlicher als die Kommunikation mit Worten. Achten Sie immer darauf, dass Aussage und Haltung übereinstimmen. Wenn Sie versuchen, Ihrem Gegenüber etwas vorzumachen, wird Ihre Mimik und Gestik Sie verraten. Nehmen Sie aber auch die Körpersprache Ihres Gesprächspartners wahr, um Unstimmigkeiten zu erkennen.

„Unser guter Ruf ist ein zartes Pflänzchen.“

Versuchen Sie, Ihre Kommunikationsfähigkeit zu verbessern, etwa in Seminaren. Oder nehmen Sie sich selbst auf Tonband auf und feilen Sie dann an Ihrem Auftritt. Bereiten Sie sich auf Vorträge gut vor. Machen Sie sich klar, wer Ihr Publikum ist und welches Ziel Sie erreichen wollen. Legen Sie besonderes Augenmerk auf Beginn und Ende des Vortrags. Bringen Sie etwas Originelles, statt langatmig die Anwesenden zu begrüßen. Bleiben Sie in jedem Fall authentisch, auch wenn Ihr Vortrag dadurch weniger perfekt ist. Ehrlichkeit kommt immer am besten an.

Von anderen lernen

Wenn Sie sich weiterentwickeln wollen, hören Sie nie auf zu lernen. Bleiben Sie fachlich auf dem Laufenden. Orientieren Sie sich an den Besten Ihres Fachs, suchen Sie den Austausch mit Experten. Wenn Sie als Führungskraft Rat brauchen, fragen Sie nicht Ihre Freunde. Sie werden sich mit negativen Einschätzungen und Kritik zurückhalten, weil sie die Freundschaft nicht gefährden wollen. Suchen Sie sich für fachlichen Rat lieber einen „Kreis der Vertrauten“. Er sollte aus zwei bis sechs ausgewiesenen Experten bestehen, die nicht Ihrem Unternehmen angehören und ein möglichst breites Meinungsspektrum abdecken. Diese Vertrauten sind neutral und werden auch offene Kritik üben, wenn sie angezeigt ist. Hier können Sie vertraulich alle Probleme besprechen. Lassen Sie sich aber Ihre Entscheidungen nicht abnehmen, das bleibt Ihre Aufgabe.

Über den Autor

Martin Zenhäusern ist Inhaber der Kommunikationsagentur Zenhäusern & Partner in Zürich. Er berät Führungskräfte aus Wirtschaft, Politik und Kultur.
