

**DAS**

**DIE ERFOLGSCODES**

**LEADERSHIP**

**FÜR HEUTE UND MORGEN**

**ALPHABET**

**SUSANNA WIESENER**

# INHALT

## WIDMUNG

Dieses Buch widme ich all jenen Führungspersönlichkeiten von heute und morgen, die spüren und erahnen, dass es nun an ihnen liegt, unsere Welt, und damit ihr Unternehmen oder Team, in eine gute neue Zukunft zu führen. Die sich nicht scheuen, Verantwortung zu übernehmen und wichtige Fragen zu stellen und diese wieder zu hinterfragen. Die bereit sind, an sich zu arbeiten und dabei nicht den Blick und das Gefühl für andere und die Welt zu verlieren. Die Ergebnisse und Innovationen liefern und gleichzeitig Inspiration und Freude vermitteln. Die wissen, was Leid bedeutet, und dass nach einer Krise immer Neues entsteht.

Ich wünsche mir, dass „Das Leadership Alphabet“ ein Begleiter in frohen und zweifelnden Stunden wird, Anregung und Inspiration für das Denken, Fühlen und Handeln bereithält, um die großen und kleinen Fragen des Führens zu lösen.

WIDMUNG	2
INHALT	3
WOVON ICH ÜBERZEUGT BIN	5
AMBIGUITÄT	13
<i>Ins Ungewisse entscheiden</i>	
BEWUSSTHEIT	17
<i>Was tue ich hier eigentlich? Und Warum?</i>	
CHANCEN-INTELLIGENZ	21
<i>Den richtigen Moment spüren und nutzen</i>	
DEMUT	25
<i>Ein alter Begriff als neues Mittel gegen Narzissmus</i>	
ECHTHEIT	29
<i>Authentizität ist wertvoll – aber bitte in Maßen</i>	
FLOW X.0	33
<i>Selbstvergessenheit als Kreativitätsturbo</i>	
GESCHICHTEN	37
<i>Geschichten als sozialer Klebstoff</i>	
HELDENREISE	41
<i>Das Geheimnis hinter Herakles und Harry Potter</i>	
ISOLATION	45
<i>Die Vorstandsetage als einsame Insel</i>	
JONGLIEREN	49
<i>Die Kunst der Konzentration aufs Ganze</i>	
KONTRAKTE	53
<i>Wenn Agilität und Augenhöhe neu verhandelt werden müssen</i>	
LACHEN	57
<i>Leicht sein? Darf und soll sein, absolut!</i>	
MACHT	61
<i>Wenn der Tempel ins Unternehmen kommt</i>	
NETZE	65
<i>Dauerbrenner in neuer Gestalt</i>	
ORDNUNG	69
<i>Ablage reicht nicht mehr – Wir müssen die Fächer neu ordnen</i>	

# WOVON ICH ÜBERZEUGT BIN

POTENZIAL	73
<i>Akupunktur für die Persönlichkeit</i>	
QUERDENKEN	77
<i>Statt im Kreis denken wir jetzt außerhalb</i>	
RESONANZ	81
<i>Die innere und äußere Stimmgabel bedienen können</i>	
SIGNALE	85
<i>Dem Point of no Return zuvorkommen</i>	
TIMING	89
<i>Vom Erkennen des richtigen Augenblicks</i>	
UNSICHTBARKEIT	93
<i>Leadership mit Tarnkappe? Nein!</i>	
VERLUST	97
<i>Gewinne tarnen sich gerne</i>	
WACHSTUM	101
<i>Unter der Wärmelampe</i>	
X-PERIENCE	105
<i>Nur das Erleben zählt</i>	
WHY?	109
<i>Sinn liefert Aktivenergie</i>	
ZUKÜNFT	113
<i>Ja, bitte! Und wie viele?</i>	
ÄNGSTE	117
<i>Das kleine Quantum Ängste, das anspornt</i>	
ÖFFENTLICHSEIN	121
<i>Nicht zu verhindern, aber zu managen</i>	
ÜBERREIZUNG	125
<i>Temperaturregler als Leadership-Rolle</i>	
. DER PUNKT	129
<i>Ohne Wenn und Aber</i>	
SCHLUSSPUNKT	131

Unsere Welt ist zwar nicht aus den Fugen geraten, obwohl es sich manchmal so anfühlt, aber wir sind auf allen Ebenen des Lebens mit heftigen Umbrüchen und Turbulenzen beschäftigt. War das immer so? Natürlich, aber jetzt setzt die digitale Entwicklung und Beschleunigung noch einen Booster oben drauf. Unübersichtlich und unvorhersehbar ist es geworden. Die Kontrolle im traditionellen Sinne ist verloren. Und viele Leader spüren: Mit nur kleinen Anpassungen werden sie diesmal nicht weit kommen.

## **Orientierung, Halt und Beruhigung sind notwendig**

Was machen wir also auf dieser Stufe unserer Evolution? Wir suchen Orientierung im kognitiven Sinne von „Wo geht’s lang?“, Halt im emotionalen Sinne von „Wer fühlt so wie ich?“ und Beruhigung wie „Ich finde einen Weg“. Alle 3 Sehnsüchte sollen zu Antworten führen, um sich in der gerade entstehenden neuen Welt zurechtzufinden. Wir haben alle bereits Disruptionen erlebt und auch davon profitiert (Uber/Airbnb), und wir werden diese auch weiterhin entweder selbst gestalten oder in deren Sog gezogen. Somit kommt den Leadern, die sich selbst und ihre Gefolgschaft in diese neue, andere Welt führen werden, eine enorme Bedeutung zu. Für diese entschlossenen, fragenden, offenen, mutigen und suchenden Frauen und Männer habe ich dieses Buch geschrieben.

Es überrascht also nicht, dass um Leadership eine heiße Debatte entbrannt ist, wie denn diese Führung aussehen soll. Einerseits wird die traditionelle Form der Führung für tot erklärt, andererseits als die einzige, jedoch adaptierte Konstante in einer disruptiven Welt beschworen. Was ist jetzt richtig? Was ist falsch? Was fehlt? Tatsache ist, dass es im Leadership heute und

morgen um sehr viel geht! Denn es gilt, Menschen in eine neue und jetzt noch ungewisse Zukunft zu führen, Verantwortung zu übernehmen, Menschen mitzunehmen und sie ins digitale, mit künstlicher Intelligenz durchsetzte Zeitalter zu führen. Mit all ihren eigenen und fremden Ängsten – diese können gemacht, realistisch und fremdbestimmt sein. Darum geht's. Und davon handelt auch dieses Buch.

### **Das ist der große Plot**

Wenn ich meine Beobachtungen, Studien und Erkenntnisse als Voraussetzungen für neue Führung zusammenfasse, dann gilt es Folgendes zu beachten:

- Das Weltbild, demzufolge Mitarbeitende Schachfiguren in einem großen Spiel der Globalisierung sind, ist falsch. Sie sitzen selbst am Tisch (genauso wie Kunden) und spielen das Spiel zunehmend auf Augenhöhe mit.
- Der alte Deal „hier meine Arbeitsleistung, dafür Gehalt“ ist brüchig. Gehalt allein ist zu wenig. Unternehmen müssen mehr im Angebot bereitstellen, wie z. B. Sinn und Wachstum.
- Die bisherige Ordnung „oben – unten“ gilt in der dynamischen Unternehmenswelt immer weniger – genauso wenig wie „draußen – drinnen“, denn mittlerweile designen Kunden ihr Produkt oder Service mit, und Mitarbeitende rücken immer näher an die Kunden heran. Führung passiert nicht nur von oben und von vorne, sondern auch von hinten (im Hintergrund) oder Seite an Seite bei gemeinsamen Entwicklungen.
- Schier unüberwindbare Gegensätze lösen sich auf: „Work“ und „Life“ als Pole der sog. Work-Life-Balance verschwimmen, ebenso wie Technik und Mensch (Cyborgs), Gefühle und Denken, Spiritualität und Wissenschaft etc. Damit gehen

weitere extreme Ausprägungen an den einstigen Polen einher: entweder alles für „Work“ zu geben oder nur noch „Life“ genießen zu wollen.

- Viel an erprobtem Leadership-Rüstzeug, im Sinne von Modellen und Theorien, ist nicht mehr brauchbar, weder für heute noch für morgen. Warum? Weil der Leitstern des traditionellen Leadership auf Kausalitätsdenken und kybernetischen Theorien fußt: Wenn man dies macht, dann passiert genau das. Ein solches Denken zeigt sich heute wesentlich komplexer, was wiederum Unsicherheit erzeugt.

### **Unübersichtlichkeit schafft Unbehagen**

Genau in dieses Vakuum stößt eine ganze Beratungsindustrie, die mit neuen Leadership-Ansätzen und Methoden der Zukunft punkten möchte. In dieser unübersichtlichen Zeit sind alle Türen und Tore sperrangelweit offen für Scharlatane und Heilskonzepte. Denn das Bedürfnis nach einer neuen Auffassung und Umsetzung von Leadership ist groß. Diese Unsicherheit geht mit einem gewaltigen Vertrauensverlust in Führungspersönlichkeiten einher, die vieles getan haben, nur nicht geführt. So haben wir den Zeitpunkt für die Frage, ob sich Leadership verändern muss, längst hinter uns gelassen. Nun geht es darum, wie man führt. Da herrscht heutzutage Uneinigkeit, denn so komplex der Führungsalltag ist, so vielschichtig sind die Antworten in der gegenwärtigen Führungsforschung und Führungspraxis.

Zusammenfassend gibt es aktuell eine Potpourri an Führungskonzepten. Generell geht es immer stärker um die Öffnung des Führungsstils. Das bedeutet, dass Leadership nicht mehr eine Aufgabe für eine einzelne Person darstellt, sondern für jeden, jenseits von Hierarchie und Zugehörigkeit. Wenn eine Assistentin im Meeting die entscheidende Frage aufwirft oder einen produktiven Beitrag gegen alle Widerstände initiiert und so ein

Projekt weiterbringt, dann beweist sie Leadership. Diese Form des Leadership-Verständnisses wird nicht nur für die heranwachsenden Generationen relevant, sondern für alle Mitarbeitenden, die wirksam werden wollen.

Mein Befund lautet: Leadership ist so vital wie noch nie und so konfus wie noch nie – ein typisches Merkmal von Umbrüchen auf vielen Ebenen. Auch wenn die Idee von einer „leaderless“ Organisation in vielen Publikationen auftaucht: Wir werden immer Leadership brauchen. Form und Haltung ändern sich massiv, ebenso wie ihre Rolle. Der Komplexität erfolgreich zu begegnen gelingt nur durch Öffnung und Verteilung von Verantwortung, durch schrittweises Vorangehen, Lernen und Entwickeln.

### **Was ist nun Leadership?**

Meine Antwort darauf ist keine kurze. Sie ähnelt eher einem Puzzle, das immer wieder neu zusammengesetzt wird. Ich differenziere zwischen operativem Management (Dinge in Bewegung halten) und transformationaler Führung (Rahmen, Bedeutung und Richtung geben). Dazwischen befinden sich Themen, Inhalte und Qualitäten in Form von Fragezeichen, die je nach Kultur und Funktion der Leader relevant sind.

### **Wie Sie von diesem Buch profitieren**

Für diesen noch nicht eingeübten Leadership-Weg habe ich die wichtigsten, kontinuierlich gültigen Themen zusammengeführt, die alle Stile, Moden und Trends überleben werden. Sie sind zum Teil in ihrer heute bekannten Form weiterhin gültig oder werden neu interpretiert. Es war mir wichtig, weder Google-bare noch Wikipedia-nachlesbare Begriffe zu beschreiben. Es geht mir darum, ein Gesamtbild zu geben und weit über Methode und Technik hinauszugehen. Das Buch ist eine Zwischenstation, die

in die Zukunft hineinreicht. Ich konnte dieses Buch auch erst vor Kurzem schreiben, denn dank meines Berufs der letzten 20 Jahre als Executive Coach und Counselor an der Seite von großen Führungspersönlichkeiten tauche ich ständig in neue Leadership-Welten ein, die zu einem tiefen Verständnis beitragen und das Bild des Alphabets entstehen lassen.

Das Alphabet zählt neben dem Zahlensystem zu den ältesten Codes und Errungenschaften der Menschheit, die erst ein Miteinander ermöglichen. Codes sind es, die in der digitalen und analogen Welt den Zugang sicherstellen. So wie das Alphabet in Morsezeichen oder Algorithmen dargestellt werden kann, so verstehe ich auch die 26 Buchstaben (erweitert um 3 Sonder- und 1 Satzzeichen) als übersetzbar – in vielen Kontexten mit archaischer Gültigkeit.

Mein Anspruch ist, die 26 bzw. 30 wichtigsten Orientierungspunkte für Leadership für heute und morgen aufzuzeigen und diese zu verbinden. Es sind 26 bzw. 30 Halte- und Gestalt-Griffe, die in der täglichen Führung, unabhängig von Alter, Führungsstil und -phase, Gültigkeit haben. Es handelt sich um 26 bzw. 30 Begriffe, die Sie heute und morgen kennen sollten. Die vorherrschende Wirtschaftsdynamik macht Menschen im Berufsleben zu Bewegern und Bewegten. Und das gleichzeitig. Auch wenn die Sehnsucht nach Stabilität, Sicherheit und Beruhigung groß ist, müssen Sie als heutige und morgige Führungskräfte sich mit neuen Dynamiken und damit mit einem neuen Mindset – einer neuen Denk-, Fühl- und Handlungslogik – vertraut machen. Sie sollen neue Zugänge zu sich, zu Ihrer Gefolgschaft und zum Unternehmen finden, um Führung wirksam zu gestalten.

### **Zeitunabhängige Essenzen finden**

In meiner Arbeit bin ich stets auf der Suche nach zeitunabhängigen Essenzen und Ankerpunkten für Leadership in unterschied-

lichsten Kontexten, die ich hiermit zusammengefasst habe.

Das Buch ist keine Stilbibel, keine Methoden- oder Modellsammlung und kein „How to make“-Buch. Es enthält vielmehr in verdichteter und verknappter Form die großen Qualitäten, Herausforderungen und Antworten, die Leader erkennen, beantworten und vorleben sollen. Heute wie morgen.

In diesem Buch beziehe ich aktuelle Strömungen, wie agiles Denken und Handeln sowie auch ihre Methoden, mit ein und stelle unterschiedliche Buzzwords in einen Kontext. Was Sie hier nicht finden werden, sind Worthülsen, die sich derzeit gut verkaufen. Und auch keinen alten Wein in neuen Schläuchen.

Um von diesem Buch zu profitieren, sollten Sie es öfter lesen. Es ist dicht geschrieben und soll zur Selbstreflexion anregen. Es soll Ihnen zu relevanten Themen Inspiration und Denkanstöße liefern.

Die Buchstaben sind nicht aufeinander aufbauend, und das Kreuz-und-Quer-Lesen ist sinnvoll. Es ist ein Netzwerk von Erkenntnissen, denn linear kommen wir nicht wirklich weiter, und diese Form entspricht eher der Komplexität der Führung und unserer Zeit.

Für ausschließlich freudvolles Lesen sollten Sie jedoch manche Kapitel über die Schattenseiten von Leadership überspringen. Sie können später bei Bedarf nachlesen, wenn sie von Relevanz sind.

Wien, Jänner 2020

# A

## AMBIGUITÄT

INS UNGEWISSE ENTSCHIEDEN

## AMBIGUITÄT

INS UNGEWISSE ENTSCHIEDEN

Ist eine Führungsaufgabe je eindeutig gewesen? Ich glaube nicht. Im Gegenteil: Nimmt man Leadership ernst, dann ist nie etwas so oder so, also eindeutig. Mehrdeutigkeit erfährt jetzt durch zunehmende Komplexität und fortwährende Beschleunigung größere Aufmerksamkeit und Dringlichkeit. Entscheidungen müssen trotz umfassender Daten und Studien unter Unsicherheit getroffen werden. Oder gar Entscheidungen, bei denen man keine Ahnung hat. Was tun wir in einer solchen Situation? Wir greifen zur erstbesten Lösung, halten am Status quo fest oder sehen Zusammenhänge, wo keine sind. Wir alle sind konditioniert, schnelle Lösungen finden zu wollen. Und dennoch: Wenn unser Gehirn auf eine zweideutige Information trifft und wir nicht handeln können, nehmen wir mit der Zeit eine Opferrolle ein und werden passiv. Martin Seligman nannte es die „learned helplessness“, die erlernte Hilflosigkeit. Trotz der Überfülle aus Big Data können oft nur vermeintliche Daten erfasst werden. Die Rasanz des Tagesgeschehens und der Märkte nötigt Leader, mit 50 % Gewissheit weitreichende Entscheidungen und Maßnahmen zu setzen.

Das menschliche Gehirn versucht unsere Unsicherheitslücken zu schließen: durch Vereinfachung, durch Heuristiken, durch Routinen. Es versucht Eindeutigkeit herzustellen und Sachverhalte zu verkürzen. Personen, die Deutungsangebote liefern, die eindeutig sind, wie es z. B. Populisten tun, bringen nur scheinbar Erleichterung. Und doch kommt es immer wieder vor, Vieldeutigkeit und offene Enden bewältigen zu müssen. Es gilt, diese auszuhalten und sich zuzugestehen, dass nicht alles kontrollierbar und fassbar ist. Dass man wie im Nebel auf Sicht fahren muss. Dass immer eine Lücke bleibt, die „Unsicherheit“ heißt und sich genauso anfühlt. Das vielgemiedene Restrisiko.

Nun kommt dem Leadership eine wichtige Aufgabe zu: Wie interpretiere ich die Thematik, ohne das gesamte Bild zu haben? Und dies muss ich mit oder für das Team, das Unternehmen tun. Menschen benötigen eine Landkarte (siehe Kapitel „Ordnung“), um sich zu verorten, um zu wissen, wo sich das Unternehmen oder das Projekt befindet. Es kann sein, dass manche Entscheidungen falsch waren, aber in solchen Fällen wird Fehlertoleranz propagiert. Dann haben wir es zumindest in bester Absicht mit den damaligen Ressourcen und dem früheren Wissensstand probiert. Dann sind es eben gute, wertvolle Lernschritte gewesen (siehe Kapitel „Demut“).

Ich möchte aber Ambiguität auch breiter verstanden wissen: Sie bedeutet aus meiner Sicht auch, sich rasch auf Veränderungen einstellen zu können und zu müssen. Zu erkennen, dass wir längst die gewohnten Organisations-Change-Programme verlassen haben und uns – genauer formuliert – in einem Transformationskontinuum mit disruptiven Bedrohungen bewegen. Dabei geht es auf allen Ebenen um laufende Adaptivität, nämlich im engen und im weiten Sinne um persönliche und organisatorische Anpassungsleistung an neue Herausforderungen. Wir haben das sequenzielle Abarbeiten von Themen und Projekten großteils hinter uns und müssen oft mehrere Dinge gleichzeitig managen. Im Nu gelten dann plötzlich andere Regeln, und Pläne müssen neu justiert werden. Und auf ein Neues...! Ambidextrie, die beidhändige Führungsmethode, ist ein Versuch, der Ambiguität des Führens zu entsprechen. Es geht dabei darum, den unterschiedlichen Dynamiken des sogenannten „Exploit-Modus“ (prozesshaftes Abarbeiten) und des sogenannten „Explore-Modus“ (Experimentieren und Innovieren) gleichzeitig beizukommen. Das verlangt unterschiedliche Herangehensweisen: So ist man in den Bereichen oder Projekten, die Innovationen hervorbringen sollen, auf ein schnelles und risikofreudiges Klima bedacht. Hingegen ist man im Exploit-Modus, der sehr oft das

bestehende Kerngeschäft betrifft, auf Genauigkeit und Optimierung angewiesen. So kommt es oft vor, dass Manager laufend und gleichzeitig in völlig diversen Modi bzw. Umfeldern arbeiten müssen.

Viele alte Gewissheiten und Haltegriffe sind außer Funktion oder reichen nicht mehr für diese neue Zeit aus. Ambiguität ist eine verstärkende Ausdrucksform des Wandels, in dem wir uns befinden und noch länger befinden werden. Deshalb ist es meiner Erfahrung nach nicht zielführend, Mehrdeutigkeit zu vereindeutigen, das geht auch gar nicht. Vielmehr liegt es an Ihnen, Ihre Teams und Unternehmen auf den Umgang mit „losen Enden“ heranzuführen. Das Bild von Trapezkünstlern bietet sich an: Wenn man sein Trapez nicht loslässt, dann kann man nicht das nächste Reck ergreifen, um auf die neue Plattform zu kommen. Daher muss man sich immer wieder selbst vertrauen und neu justieren, kurz loslassen, um in den neuen Modus zu gelangen. Der Moment des Fliegens kann sich dabei einsam und lang wie eine Ewigkeit anfühlen.

### WARUM SOLL ICH MICH MIT DEM THEMA WEITER BESCHÄFTIGEN?

Ambiguitätskompetenz ermöglicht es, durch Integration von Widersprüchen und Polaritäten Entscheidungen realistischer zu treffen.

### DREI FRAGEN ZU AMBIGUITÄT

1. Welche Mittel und Wege benutzen Sie, um mit Ungewissheit umzugehen?
2. Wie kommunizieren Sie Vieldeutigkeit?
3. Welche unübersichtlichen Dynamiken in Ihrem Unternehmen bereiten Ihnen am meisten Kopfzerbrechen, und warum?



# W

## WACHSTUM

### UNTER DER WÄRMELAMPE

## WACHSTUM

### UNTER DER WÄRMELAMPE

Lernen und Entwickeln sind 2 verschiedene Paar Schuhe. Lernen bedeutet meist kognitives Wissen, Kompetenzen vertiefend oder erweiternd zu verinnerlichen. Entwickeln bedeutet die Form des Denkens und Fühlens, der Reflexe, des Soseins, sich weiter auszudehnen oder neu zu formen. Hier geht es mir um persönliches Wachstum, also um Entwicklung der Persönlichkeit und damit eine Erneuerung durch und mit Denk-, Fühl- und Handlungslogiken. Seit mehreren Jahren arbeite ich im Rahmen des Leaders' Incubator mit Führungspersönlichkeiten, die rasch und wirksam auf eine neue und große berufliche Herausforderung vorbereitet werden sollen und wollen. Und genau hier liegt der erste entscheidende Punkt für gelungenes Wachstum: Will sich eine Persönlichkeit aus tiefem Inneren weiterentwickeln, dann gibt es einen Startvorteil. Im Unternehmen ist selten Zeit für einen stetigen, langsamen Reifeprozess.

Natürlich kann man nicht an Grashalmen ziehen, damit sie schneller wachsen; so auch nicht an der menschlichen Reife. Doch es gibt Möglichkeiten, diese zu fördern und zu begünstigen. Inkubatoren stellen eine künstliche Umgebung unter neuen Bedingungen her; eine Wärmelampe, die beschleunigt. Dazu wird im Falle des Leaders' Incubator die vielzitierte Komfortzone verlassen und die Entwicklungszone, die es im Inneren wie auch im äußeren Erleben gibt, bis zu den Grenzen gedehnt. Die Konfrontation und die Erkenntnis, dass bewährte Erfahrungs- und Handlungsmuster nicht greifen und man aus sich selbst neue Wege schaffen muss, zählen zu den größten Entwicklungsboostern. Denn Wachstum findet meistens am Punkt des Widerstandes statt. Das Nachwuchstalent erlebt dabei Inspiration, Irritation, ein „Über die Grenzen Gehen“. Und

hier muss ein entscheidender Mechanismus greifen: Ich nenne ihn „From State to Trade“. Das bedeutet, dass man das neue Erlebnis richtig einordnen und abspeichern muss. Erst dann kann Wachstum geschehen und neues Denken, Fühlen und Handeln erfolgen. Erstmals im Leben spüren und beschäftigen sich Talente im Leaders' Incubator mit dem Bedürfnis hinter den selbstgesetzten Zielen, mit Grenzenkompetenz („Wie weit zu gehen ist sinnvoll?“), mit Erholungs- und Resilienzstrategien, Aktivierungs- und Entspannungsmechanismen ebenso wie Aufmerksamkeits- und emotionaler Regulation.

Dabei geht es nicht um Optimierung des Selbst und der eigenen Persönlichkeit, sondern ums Fühlen, was für Potenzial die Talente selbst noch in sich schlummern haben. Nach der Anspannung, der Überwindung einer Grenze, muss Entspannung und Reflexion folgen. Ausgedehnte Grenzerfahrungen sind nicht hilfreich.

Die Annahme, dass uns die Vergangenheit zu dem gemacht hat, was wir sind, entspricht unserem westlichen Verständnis. Es sagt uns aber noch lange nicht, was wir werden könnten und wollen (siehe Kapitel „Potenzial“). Diese Sehnsucht und die Methoden, diese zu finden, gelangen aus fernöstlichen Ideologien zu uns und beschäftigen immer mehr Menschen am Arbeitsplatz. Um an persönlichem Wachstum zu arbeiten, sind einige Voraussetzungen hilfreich: Das Weltbild des Mangels („ich muss repariert werden, weil ich nicht gut bin“) gilt es aufzugeben. Wenn mehr Selbstbestimmung auf der Wachstumsreise vorherrscht und man nicht vom Vorgesetzten ins Coaching geschickt wird, ist es von Vorteil. Wenn Menschen es per se gut finden, besser zu werden und sich zu entwickeln, um aus der Fülle ihres Lebens (inkl. Beruf, Familie, Eigenleben) intensiv zu schöpfen, ist es leichter. Ebenso, wenn Talente sich neben ihren persönlichen Zielen auch gerne größeren Zielen widmen wollen. Das muss nicht immer die Weltverbesserung oder die Marsbesiedelung sein, sondern z. B. der Einsatz für mehr Volunteering im Unternehmen.

Die obengenannten Voraussetzungen sind Parameter intrinsischer Motivation: die Antriebe aus dem Selbst, um im Leben vorwärts zu kommen. Im Gegensatz dazu stehen die extrinsischen Faktoren, die Belohnung und Bestrafung und Wenn-dann-Logik beinhalten, die weniger attraktiv sind. Aber nicht alle Menschen sind auf ständiges persönliches Wachstum gepolt. Sie wollen so bleiben, wie sie sind, denn sie fühlen sich gut so. Hier liegen mitunter Blockaden und Angst vor Veränderung oder ein falsches Selbstbild vor, die persönliches Wachstum erschweren.

Ich warne dennoch davor, hier vorschnelle Urteile über Menschen mit einem Fixed Mindset (siehe Kapitel „Bewusstheit“) zu treffen. Im Leadership-Alltag ist es unumgänglich, bei diesen Mitarbeitenden den doch möglichen intrinsischen Zugang für Wachstum zu suchen. Wenn dies nicht erfolgreich ist, so benötigen selbst aktive Growth Mindsetter auch einen Mitstreiter, der für Stabilität steht. Es geht also um den richtigen Platz.

### WARUM SOLL ICH MICH MIT DEM THEMA WEITER BESCHÄFTIGEN?

Selbst individuelles Wachstum folgt dem evolutionären Prinzip: Weiterentwicklung bedeutet, das, was nicht mehr passt, zu verlernen und Neues zu integrieren.

### DREI FRAGEN ZU WACHSTUM

1. Welche Lebens- und/oder Führungsereignisse haben Sie wachsen lassen?
2. Welche Umstände waren verantwortlich? Inspiration, Irritation, Krise?
3. Welchen Stellenwert hat persönliches Wachstum in Ihrem Unternehmen?

Imprint:

Produziert durch amazon.com  
Independently published  
Copyright © 2020 Susanna Wieseneder  
Alle Rechte vorbehalten

Wieseneder Personal Counseling  
Susanna Wieseneder  
Sechskrügelgasse 2  
1030 Wien, Österreich  
www.wieseneder.at  
office@wieseneder.at

Grafik: www.wieseneder.at  
Lektorat: www.onlinelektorat.at  
ISBN: 9781707120352

Gender-Hinweis:

In Sinne der besseren Lesbarkeit wurde entweder die männliche oder die weibliche Form von personenbezogenen Hauptwörtern gewählt. Dies impliziert keinesfalls eine Benachteiligung des jeweils anderen Geschlechts. Menschen aller Geschlechter mögen sich von den Inhalten dieses Buches gleichermaßen angesprochen fühlen.

Alle Angaben ohne Gewähr.  
Irrtümer und Änderungen vorbehalten.