

Wie spürt man Führung?

Customer-Journey ist bekannt. Leadership-Journey sollte jede Führungspersönlichkeit kennen.

Susanna Wieseneder

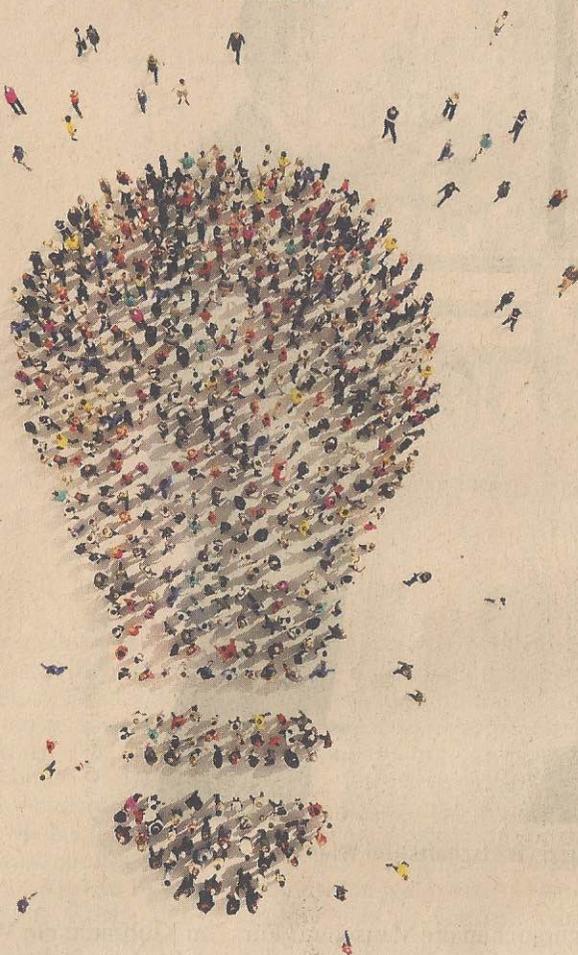


Foto: iStock

So wie die Customer-Journey für den Kunden gleicht auch Unternehmensführung einer Reise. An deren Touchpoints, den Kontaktpunkten, etwa Gesprächen, Meetings oder Klausuren, können Mitarbeitende Leadership spüren – und sollten es auch. Denn unmittelbare persönliche Erlebnisse mit Führungskräften zählen mehr als jede Human-Resources-Richtlinie über den wertschätzenden Umgang im Unternehmen.

Das, was der Kunde persönlich erlebt, das bewegt ihn (zu kaufen, oder eben nicht). Die Konzentration auf den Kunden und seine Kauflust ist und bleibt ungebrochen im Fokus unserer Wirtschaft.

Ich lade Sie ein, diesen fokussierten Blick auf das echte, überraschende, positive Erlebnis an den Touchpoints auf Ihre Leadership-Arbeit zu richten. Denn dort gilt das Erlebnis genauso, wenn nicht noch intensiver und folgenreicher. Was bedeutet das nun? Lassen Sie uns doch die Customer-Journey (den Weg des Kunden zu und mit Ihren Produkten) auf die Leadership-Journey (den Alltag der Führung) übertragen. An welchen Begegnungspunkten spüren Ihre Mitarbeitenden, dass Sie führen? Welche Erlebnisse haben sie dort? Welche Erfahrungen macht man mit Ihnen? Wie glaubwürdig und präsent sind Sie? Wie geschieht die unsichtbare Führung, etwa den Rücken freizuhalten, Deals für Ihr Team mit Kollegen auszuhandeln?

All diese Fragen gehören auch in Zukunft gestellt, denn Führung wandelt sich massiv. Mitarbeitende und auch Ihre Vorgesetzten oder der Markt stellen neue Ansprüche an Sie und haben Erwartun-

ZUR PERSON



SUSANNA WIESENER

berät und begleitet Führungskräfte. Dieser Beitrag ist ein Vorabdruck ihres 2020 erscheinenden Buches „Leadership Alphabet“. Foto: privat

ungen. Und diese Ansprüche wechseln.

Woran erleben Ihre Mitarbeitenden, dass sie von Ihnen in Ihrer spezifischen, individuellen Art geführt werden? Sie machen an den genannten Touchpoints Erfahrungen, die sie nach einer unbewussten Struktur gliedern. So erkennen sie: Hier ist ein Say-do-Gap – wenn Sie etwa Achtsamkeit predigen und gleichzeitig abwertend agieren. Spricht mein Vorgesetzter etwas anderes, als er denkt oder tut? Soll ich den Chefs also glauben und mich daran orientieren? Ist das, was sie tun, gut oder schlecht für mich? Dient das unserer gemeinsamen Vereinbarung oder Zielsetzung? Erlebt man Sie an den Kontaktpunkten der Führung als stärkend, irritierend oder schwächend?

All das geht durch die Köpfe der Mitarbeitenden in den Begegnungen mit Ihnen.

Das mag anstrengend klingen, läuft jedoch bei den meisten unbewusst ab. Ich ermutige Leader immer wieder, selbst Erlebnisse hinsichtlich ihrer Führungsleistung zu hinterfragen und zu gestalten. So ist das Erlernen von richtigem Zuhören als erster Schritt, so banal es klingt, eine neue Erfahrung. Gern nutze ich Otto Scharmers vier Ebenen des Zuhörens dafür. Das geht vom belanglosen Austausch über sachorientierte zu beziehungsorientierter und entwickelnder Kommunikation.

Auf welcher Ebene höre ich in die Organisation hinein? Vor allem: Was will ich hören? Aufschlussreich sind auch Rückmeldungen ehemaliger Mitarbeitender und Partner als Quelle für Sie. Mit ein wenig Abstand sind deren Erlebnisse augenöffnend für Ihre Leadership-Journey. Ein zweiter Schritt gelingt, indem Sie Erwartungen abgleichen. Was benötigen meine Mitarbeitenden in dieser Situation, in diesem Fall? Was kann ich liefern, wo fehlt mir die Erfahrung oder nur der Mut?

Der darauffolgende Schritt liegt dann in der persönlichen Reflexion und Neugestaltung innerhalb des eigenen Führungsverhaltens. Das bedeutet, nicht nur neue Frameworks, Methoden oder Settings einzusetzen, um etwas zu bessern. Das ist relativ leicht. Nein, meist liegt es an der eigenen, persönlichen Qualität des Führungsverhaltens.

Für Sie wichtig: Persönliche Erlebnisse mit Ihnen zählen noch immer mehr als Geschriebenes und Erzähltes. Und das wird noch lange so bleiben.