

Die 360° Persönlichkeit - Schluss mit den Extremen!
Eine Brennnessel fest anpacken können

Wie konnte es durch menschliches Fehlverhalten zur gegenwärtigen Wirtschaftskrise kommen und wie hätte dieses Fehlverhalten vermieden werden können? So, wie Ökonomen von der „Globally Integrated Corporation“, vom integrierten Unternehmen sprechen und davon, dass nur „integrierte“ Unternehmen langfristig erfolgreich sind, müssen die Voraussetzungen für eine vorausschauende und nachhaltige Unternehmensführung geschaffen werden, um derlei Exzesse künftig zu vermeiden. Doch integrierte Unternehmen können nur von Menschen geführt werden, die ein 360°-Denken und -Handeln leben, die integrierte Persönlichkeiten sind. Doch was heißt das in der Praxis?

Herdentrieb als menschliche Ursache?

Welche sind die menschlichen Ursachen für diese Krise? Die Schuldigen waren schnell gefunden und auch die Gründe dafür. Doch die Ursachen liegen viel tiefer. Wir handeln nach einfachen Regeln, die sich durch die Evolution geprägt haben und die noch heute angewendet werden. Wenn in unserer Frühgeschichte ein Säbelzahn tiger auf uns zukam, dann galt es, relativ zügig zu handeln. Dann ging es um einfache, in Jahrtausenden erlernte Heuristiken, um die schnelle Bewertung einer Situation ohne, dass dabei alle Für und Wider gegeneinander abgewogen werden konnten. Mit Situationen, die heuristisch motiviert entschieden werden, haben wir auch heute noch täglich zu tun, und so werden in unserer immer komplexer werdenden Welt die meisten Entscheidungen getroffen. Denn der Mensch ist nur in Teilen ein rationales Wesen, das seine Entscheidungen auf der Basis von Nachdenken und Analysieren trifft. Oft richtet er sich einfach danach was er will, sowie nach dem, was seine Mitmenschen tun. Wenn „alle es tun“, dann führt das zur Annahme von ungesunden Verhaltensmustern nach dem Motto "es wird schon gut gehen" und man ist bereit, ein höheres Risiko einzugehen. Für diesen Herdentrieb gibt es in der Evolution gute Gründe: Herden bieten Schutz und die Möglichkeit, von anderen zu lernen. Leider verleiten sie aber auch zu dem Irrglauben, dass das, was alle machen, wohl nicht falsch sein wird. Nicht zuletzt wegen dieses Herdentriebs ist es zur aktuellen Krise gekommen und auch wegen dieses Herdentriebs ist es so schwierig, dort wieder herauszukommen. Der Herdeninstinkt führt dazu, dass man sich – auch in Unternehmen - Verhaltensweisen anschließt, die auf einer verzerrten Wahrnehmung basieren können. Wenn dieser kollektive Zustand eintritt, dann kann so etwas wie eine Wirtschaftskrise, andere Krisen oder kollektives Fehlverhalten entstehen. Dann entstehen „Blasen“, die es in der Geschichte schon häufiger gab, bspw. die Südseeblase von 1720, die zum Britischen Bubble Act gegen Spekulationsblasen führte, die Dotcom-Blase zwischen 1995-2000 und andere.

Kollektive Selbstverstärkung

In der Sozialpsychologie ist dieses Phänomen hinlänglich bekannt und wird als „Shifting Baselines“ bezeichnet. Shifting Baselines beschreiben das Phänomen, dass sich die Orientierungspunkte, anhand derer Menschen ihre Umwelt beurteilen, schleichend verschieben. Das Konzept stammt zwar aus der Umweltforschung, lässt sich aber auch auf Organisationen und Gesellschaften übertragen. Unser Bedürfnis nach Konformität hat erheblichen Einfluss auf unsere Wahrnehmung von Umweltsituationen. Die Forschung in der Sozialpsychologie nennt das den „informativen sozialen Einfluss“ und stellt dazu fest: „Die gewonnen Erkenntnisse legen nahe, dass sich Menschen aufeinander verlassen, um Realität zu definieren“. Wir schauen also auf Menschen in unserem direkten Umfeld, wenn es darum geht zu beurteilen, was richtig oder falsch ist und was als „normal“ angenommen werden kann. Je wichtiger die damit verbundenen Konsequenzen sind und je mehr Unsicherheit wir

empfinden, d.h. je „stürmischer“ die Zeiten sind, desto stärker orientieren wir uns an anderen. Das bedeutet, dass unsere Wahrnehmungsausprägung überwiegend im engen Umfeld unserer meist sehr homogenen direkten sozialen Bezugsgruppen erfolgt. In einer Art „Bestätigungs-Neigung“ überbewerten Menschen dann Informationen, die ihre Grundeinstellung bestätigen.

Die Geld Illusion

Auch die aktuellsten Erkenntnisse der Neuro-Forschung zeigen, dass es möglicherweise nicht am Charakter einer Person liegt, dass alles so lief wie es uns die Bankenkrise beispielhaft vor Augen führte. Ein wichtiger Teil der Ursachen scheint sich im Ventromedialen Präfrontalen Cortex (VMPFC) des menschlichen Gehirns automatisch abzuspielen. Der VMPFC ist ein Teil des Präfrontalen Cortex in den Frontallappen des menschlichen Gehirns, der für Risiko, Angst, Habgier und Entscheidungen zuständig ist. Laut einem aktuellen Artikel im renommierten US Wissenschaftsmagazin "Scientific American" fanden Verhaltens-Ökonomen heraus, dass der VMPFC die Stelle im Hirn ist, die für "Geld Illusionen" verantwortlich ist. Sie beziehen sich dabei auf Experimente, die am California Institute of Technology und an der Uni Bonn durchgeführt wurden und auf Scans eines Gehirnerscanners optische Hinweise für Geld Illusionen zeigen: Ein Bereich des VMPFC zeigte stärkere Aktivität, wenn es um größere Geldbeträge geht, auch wenn die relative Kaufkraft der Beträge sich nicht verändert hatte, weil Preise ebenfalls gestiegen waren. Im übertragenen Sinn bedeutet das: Diese „Illusion“ tritt offensichtlich auf, wenn Personen Informationen über die sinnentstellenden Effekte von Inflation auf Investitionen ignorieren und, in einem Anfall irrationaler Sprunghaftigkeit, der Ansicht sind, dass etwas viel mehr wert sei als es in Wirklichkeit ist.

Geld Illusion kann beispielsweise, wie in den USA, Großbritannien oder Spanien geschehen, Interessenten eines Hauskaufs aufgrund der irrigen Wahrnehmung, Hauspreise würden unaufhaltsam steigen, davon überzeugen, ein Haus sei immer eine gute Investition. Robert J. Shiller, Wirtschaftsprofessor an der Yale Universität, behauptet, die gestörte Logik der Geld Illusion habe zur Immobilienblase beigetragen: „Weil Menschen sich meist an den Preis ihres Hauses, den sie vor Jahren dafür zahlten, erinnern aber kaum an andere Preise aus dieser Zeit, unterliegen sie dem falschen Eindruck, dass Hauspreise stärker stiegen als andere Preise. Und das führt zu einer unbewusst übertriebenen Empfindung des Investitionspotentials ihres Hauses.“ Auch die beiden Wissenschaftler Amos Tversky und Daniel Kahnemann (der für diese Arbeiten 2002 den Wirtschaftsnobelpreis erhielt) haben sich in ihren Arbeiten bereits mit dem Thema „Geld Illusion“ und anderen psychologischen Schwächen auseinandergesetzt.

Wie ein lebender Organismus

Um nicht immer wieder in diese Fallen zu stolpern müssen Unternehmen grundlegend anders geführt werden als bisher. Banken und auch alle anderen Unternehmen haben eine gesellschaftliche Verantwortung. Und um diese wahrzunehmen, bedarf es einer Führung, die nachhaltig handeln muss. Grundsätzlich verhalten Unternehmen sich ähnlich einem Organismus. Ein gesunder Organismus arbeitet besser als einer, der krank ist. Das heißt: Je mehr man die miteinander interagierenden Funktionen des Unternehmens in der Praxis umsetzt, desto ganzheitlicher, nachhaltiger und gesünder ist dessen Handlungsweise und damit seine Stabilität.

Und weil das Unternehmen von Menschen geführt wird, müssen zunächst diese Menschen, vor allem die Führungskräfte im Unternehmen, lernen, ganzheitlich zu denken und zu handeln. Eine integrierte Führungspersönlichkeit ist ein Mensch, der sein gesamtes Denken und Handeln ganzheitlich ausrichtet und der integriert handelt. Es ist eine 360°-Persönlichkeit, die Zieldefinition und Zielerreichung unter Einbeziehung von realem menschlichem Ermessen, sowie mentalem Wohlbefinden, vereint.

In diesem Zusammenhang erhält auch das im Umfeld von Mentaltrainings bekannte Prinzip von Denken, Ursache und Wirkung Bedeutung. Das, was ich denke, fühle oder ahne überträgt sich in einen Regelkreislauf und manifestiert sich individuell im Leben des Menschen. Dieses Ursache-Wirkungsprinzip funktioniert solange einwandfrei, solange das was wir denken, fühlen oder ahnen real und nicht verzerrt ist. In der neusten Krise scheint hier sowohl den Managern als auch den Konsumenten so etwas wie der „gesunde Menschenverstand“ abhanden gekommen zu sein.

Wunsch und Wirklichkeit – richtig oder falsch

Wer seine Mitarbeiter rechtzeitig durch Training und Coaching mit diesem Prinzip vertraut macht, wird nicht dem Druck ausgesetzt sein, hohe Ziele zu erreichen, sondern die Zielerreichung wird ein unvermeidliches Ergebnis sein und zu einer tiefen inneren Befriedigung aller Beteiligten führen.

Hört man den Personalexperten zu, wenn sie darüber sprechen, welche Eigenschaften Führungskräfte haben sollen, dann kommt man zunächst nicht umhin, ihnen zuzustimmen. Im Hinblick auf die konventionellen Anforderungen an eine Führungskraft sind sich die Allermeisten einig:

- Sie sollen Leadership Fähigkeiten mitbringen,
- sie sollen Veränderungen mit Energie füllen,
- sie sollen integer, offen und ehrlich sein und vorzugsweise authentisch.

Um nur einige der Softskills zu nennen, die, neben fachlichen Kompetenzen, von externen Beratern genannt und ihren Klienten als Anforderungsprofil für die Führungskräfte von Heute und Morgen verschrieben werden.

Letzteres soll, das ist zumindest die Ansicht von Heike Ballhausen, die beim Personalexperten Towers Perrin für Talent- und Performance zuständig ist, sogar operationalisierbar, erlernbar sein. „Authentizität“, erklärt die Towers Perrin Expertin, „bedeutet auch, sich treu zu bleiben, sich eigener Stärken wie auch Schwächen bewusst zu sein und zu wissen, wie man auf Andere wirkt.“ Sie ist der Ansicht, Authentizität sei unzertrennlich mit Vertrauen verknüpft, denn eine Führungskraft müsse Mitarbeiter mitnehmen können, und dafür müsse sie deren Vertrauen gewinnen. Ein weiteres grundlegendes Merkmal einer 360°-Führungskraft sind nach ihrer Auffassung, deren analytische Fähigkeiten. „Führungskräfte von heute und morgen müssen in der Lage sein, in Modellen zu denken, Szenarien zu entwickeln und darauf aufbauende Entscheidungen zu treffen.“ Potenzialanalysen und 360°-Feedbacks können wertvolle Hinweise auf die Persönlichkeit und die individuellen Fähigkeiten eines Mitarbeiters liefern.

Es sind, wie Oliver Maassen, Executive Vice President Human Resources Germany bei der HypoVereinsbank, meint, eher nicht die Standard-Führungskräfte, die in einem immer komplexer werdenden Umfeld künftig benötigt werden. „Wir werden unsere Führungsnachwuchskräfte künftig verstärkt aus Exotenfächern rekrutieren“, betont Oliver Maassen. „Das können Geisteswissenschaftler sein, Theologen, Forstwirte, Chemiker oder Experten aus anderen Bereichen. In den vergangenen Jahren wurden wir oft belächelt wenn wir sagten, wir wollten eher Persönlichkeiten und „Typen“ haben und nicht nur einfach hochqualifizierte Fachleute. Uns kommt es mehr darauf an, wer diese Menschen sind und was sie sind. Wenn sie in unsere Führungskultur passen, erlernen sie die gegebenenfalls fehlenden fachlichen Kompetenzen in ihrer neuen Position im Unternehmen.“ "Wenn ich Top-Führungskräfte einstelle, dann will ich spüren, ob sie leidenschaftlich für die Aufgabe und das Unternehmen sind, ein hohes Maß an Potential für weiterführende verantwortungsvolle Projekte besitzen und ihr "inneres Feuer auf andere übertragen" können", ergänzt Martin C. Rusterholz, der als ehemaliger Vice President International Sales von Media Markt über hohe interkulturelle Kompetenz

verfügen muss und sich selbst als authentisch einschätzt. "Um die Persönlichkeit eines Mitarbeiters einschätzen zu können, will ich auch wissen, in welchem privaten und persönlichen Umfeld sie oder er sich bewegt. Was macht die Person in ihrer Freizeit? Und wenn ich dann noch dessen Partner oder Partnerin kennenlernen kann, dann weiß ich meist ziemlich genau, ob die oder der Neue zu uns passt."

Christoph Aldering, Mitglied der Geschäftsleitung bei Kienbaum Management Consultants, sieht Probleme hingegen nicht so sehr in den Eigenschaften und Qualifikationen der einzelnen Führungskräfte. Für ihn ist eine systemische Sichtweise wichtiger als Kritik an Personen. "Die Systeme haben es nicht geschafft, menschliche Schwächen zu kompensieren", erklärt der Kienbaum Experte für Management Diagnostik und Entwicklung. "Ganzheitliche Sichtweisen werden schon lange gepredigt", fährt er fort und ergänzt, "aber zuerst mal müssen die meisten Unternehmen ihre Hausaufgaben machen. In vielen Bereichen liegt es oft an Umsetzungs-, Konsequenz- und Kontinuitätsproblemen, dass es zu Fehleinschätzungen und entsprechenden Entscheidungen kommt."

Einen von diesen Anforderungen erheblich abweichenden Ansatz vertritt der Bremer Psychologie Professor Peter Kruse. Für den Hirnforscher und Geschäftsführer des Unternehmens nextpractice sagen heute nicht mehr so sehr die persönlichen Eigenschaften oder die fachlichen Kenntnisse etwas über die Qualität einer Führungspersönlichkeit. Ausschlaggebend ist seiner Meinung nach viel mehr deren Fähigkeit, in Netzwerken zu denken und zu arbeiten: "Mit der Explosion der Vernetzungsdichte in der Welt hat sich die Schere zwischen den Erkenntnismöglichkeiten des Einzelnen und der Wirkungskraft getroffener Entscheidungen immer weiter geöffnet. Über Rückkoppelung und Aufschaukelung können kleine Ursachen völlig unkalkulierbare Effekte hervorbringen. Komplexität und Veränderungsdynamik haben ein Ausmaß erreicht, in dem das Vertrauen auf einen individuellen Macher oder Experten zum untragbaren Risiko wird. Angesichts immer unüberschaubarer werdender Herausforderungen ist die Nutzung kollektiver Intelligenz längst keine modische Attitüde mehr, sondern ein unverzichtbares Erfolgsprinzip. Vernetzung ist das Problem und die Lösung. Wer in einer vernetzten Welt dauerhaft wettbewerbsfähig bleiben will, tut gut daran, sich auch als Netzwerk zu organisieren."

Ganzheitliches Denken und Handeln

Ob all diese Fertigkeiten letztlich wirklich dazu befähigen, angesichts zunehmend komplexerer und hochdynamischer Strukturen und Aufgaben langfristig erfolgreich zu sein, hängt im Grunde genommen davon ab, über welches intrinsische und ganzheitliche Verhalten eine Person als Mensch verfügt. Das Konzept, das hinter der 360°-Führungspersönlichkeit steht, setzt weit vorher an, dort, wo die Grundlagen für die später gewünschten nachhaltigen und authentischen Führungskräfte gelegt werden. Eine 360°-Persönlichkeit ist aufgrund ihrer Persönlichkeitsstruktur durchaus in der Lage kurzfristig zu handeln und sich gleichzeitig darüber bewusst zu sein, welche mittel- und langfristigen Auswirkungen ihr Handeln haben wird. Sie ist in der Lage „eine Brennnessel fest anzupacken und keine Angst vor deren Wirkung zu haben“. Es geht dabei auch um den nachhaltigen Umgang mit Mitarbeitern, vor allem in schwierigen Situationen. Um sich selbst zu schützen kann man beispielsweise einem Mitarbeiter in abschätzender und aggressiver Art und Weise sagen, dass er für eine Position im Unternehmen nicht geeignet ist. Es kann auch mit Wertschätzung geschehen.

Eine 360°-Persönlichkeit

- erklärt dem Mitarbeiter, warum es notwendig ist „für uns als Team“ und für ihn als Person mit den für die Position geforderten Fähigkeiten zu arbeiten oder aber eine andere Position zu finden, in der er viel wertvoller eingesetzt werden kann und selbst zufriedener ist und auch für das Unternehmen einen besseren Beitrag leisten kann. Die Realität ist vielfach eine andere: Meistens wird ein Mitarbeiter wegen Unfähigkeit und wegen fehlender fachlicher und/oder sozialer Kompetenz gekündigt. In den seltensten Fällen wird wertschätzendes Feedback und Informationen gegeben, wie man das Problem gemeinsam lösen kann
- kann ohne weiteres kurzfristig eine Entscheidung treffen, die langfristig vielleicht keinen Bestand hat. Er tut dies aber im Bewusstsein, dass er später damit umgehen muss. Häufig fehlt genau diese Einstellung: Die Erwartungshaltung ist häufig eine „Nach-mir-die- Sintflut“-Haltung, denn oft denkt und handelt man im Bewusstsein, dass man später sowieso nicht mehr in dieser Position sein wird und deshalb nicht zur Rechenschaft gezogen werden kann
- vertritt bestimmte persönliche Grundwerte und Grundsätze, an denen sie ihr Handeln ausrichtet und die zu „Erfolg“ führen. Dazu ein einfaches Beispiel: Eine Reihe von Studien beweisen, dass Dankbarkeit – gleichgültig an wen oder was gerichtet – gesundheitsfördernd ist sowie die eigene Kreativität und Elan steigert
- arbeitet nicht nur an ihrer Karriere, sondern hat auch vielfältige Ziele außerhalb ihrer Karriere. Beispielsweise könnte ein Ziel sein, einen erfüllten Job zu haben und künftig 40% anstatt wie bisher nur 10% mit der Familie zu verbringen. Auch der für seine Untersuchungen zur Emotionalen Intelligenz bekannte Psychologe Dan Goleman rät in diesem Zusammenhang dazu, sich Betätigungsfelder jenseits der Arbeit zu suchen, um die eigenen Verhaltensdefizite zu verringern.

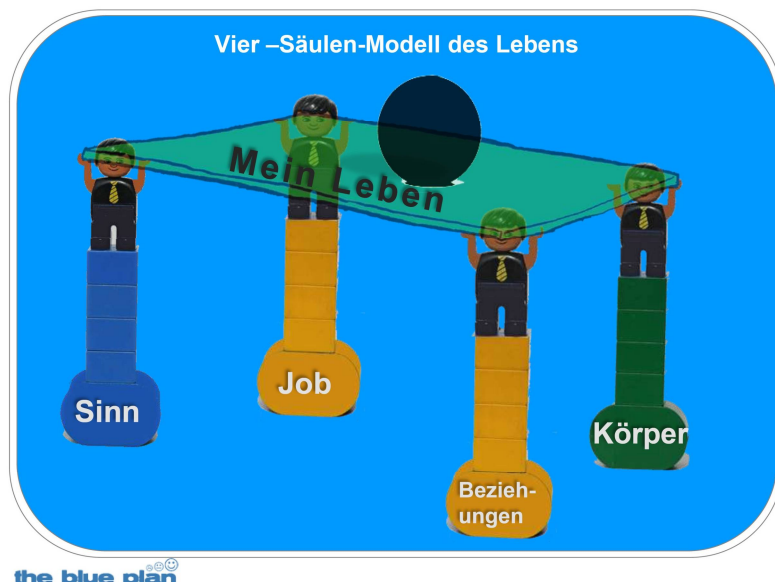
Ein solcher Mensch muss sich im Klaren darüber sein, ob seine Ziele auch wirklich seine echten Ziele sind. Echte Ziele sind intrinsisch, sie kommen von Innen und können nicht extrinsisch, „von außen aufgezwungen“ werden. Selbst das Ziel, ein Haus, ein Auto oder ein Handy zu haben, kann zu einer Katastrophe werden, wenn „alle“ eines haben und man es selbst nicht hat, weil man es sich nicht leisten kann. Wer in sich ruht und ausgeglichen ist, verfällt erst gar nicht in ein solches Werteschema.

Abschied von der Vereinfachung

Weil die Veränderungsgeschwindigkeit immer weiter zunimmt gilt es, das eigene Verhalten, die Emotionen und auch Handlungen mit dem Unternehmen und der Wirklichkeit in Einklang zu bringen. Deshalb richtet eine 360°-Persönlichkeit ihr Leben ganzheitlich aus. Diese auch als resonant bezeichneten Personen sind Menschen mit hoher emotionaler und mentaler Intelligenz, die, losgelöst von Management-Theorien, ganzheitliche Verhaltensweisen in allen Lebenslagen, privat wie beruflich, leben.

Im Gleichgewicht bleiben

So zeigt beispielsweise das „Lebens-Säulen Modell“ des „blue plan“ (s. Textkasten „the blue plan“), welche Bedeutung ein in sich geschlossenes, aber nach Außen offenes Denken und Handeln hat. Es beruht auf den vier Grundsäulen menschlichen Daseins: Sinn, Job, Beziehungen und Körper und ist die Basis des Denkens und Handelns eines ganzheitlichen Menschen, die auch eine 360°-Führungskraft sein kann.



Die eigene Persönlichkeit liegt, verbildlicht als Ball, auf einem waagrecht positionierten Tisch, der von diesen Säulen getragen wird. Wenn eine der Säulen weniger oder stärker beachtet oder gelebt wird, gerät der Ball auf dem Tisch aus dem Gleichgewicht – und damit das eigene Leben. All diese Säulen stehen in sensibler Wechselwirkung zueinander und es kommt darauf an, in welche Richtung jeder sein Leben auspendelt. Hat man einen stärkeren Focus auf seinen Job, dann leidet beispielsweise die Beziehung oder der Körper/die Gesundheit oder umgekehrt. Das Konzept des blue plan orientiert sich an der Idee einer Art universeller Ausgeglichenheit, die zu einer inneren Ruhe führt. Es versorgt den Körper mit den für die Prägung einer 360°-Persönlichkeit erforderlichen Mitteln und Werkzeugen, wobei im Hintergrund stets die Fragen nach den Zielen und Prioritäten in den vier Bereichen stehen und wie man mit den einzelnen Herausforderungen umgeht, ohne dabei eine der Lebens-Säulen zu vernachlässigen.

Insbesondere dem Körper, der Physis des Menschen, kommt auch im Hinblick auf die emotionalen und mentalen Fähigkeiten, eine besondere Bedeutung zu: Wer sich körperlich fit hält, joggt, viel spaziert, regelmäßig Sport treibt, dessen Hirn wird und arbeitet aufgrund der stärkeren Zufuhr von Sauerstoff, Nährstoffen und einer besseren Durchblutung leistungsfähiger und der Sport-Treibende wird sogar intelligenter. Darüber hinaus lässt sich Stress erheblich besser abbauen und der Körper baut Unmengen von Antioxidantien in Form der Vitamine E und C auf. Zwar wird seit Längerem vermutet, dass Bewegung zu einem verbesserten mentalen Wohlbefinden führt. In jüngster Zeit erst haben intensive Forschung und unzählige Experimente weltweit die entsprechenden Beweise dazu geliefert.

Verantwortung am Kunden orientieren

Auf den Unternehmenskontext übertragen bedeutet dies, dass ein 360°-Manager die längerfristigen Ziele des Unternehmens quasi automatisch in seine Entscheidungsprozesse mit einbezieht. Er fragt nach der Verantwortung gegenüber dem Kunden und sorgt mit seinen Entscheidungen dafür, dass der Kunde, der sich ebenfalls in einem immer komplexer werdenden Umfeld bewegt, in die Lage versetzt wird, wohlinformiert Entscheidungen treffen zu können. Je komplexer das Produkt, umso besser muss die Aufklärung darüber sein. Denn das längerfristige Ziel des Unternehmens ist nur dann gesichert, wenn es sich am Wohl des Kunden ausrichtet. Deshalb sind für eine 360°-Führungskraft Stimmungen wichtiger als Sachfragen. Sie lebt und lehrt den respektvollen Umgang mit Kunden genauso wie mit Mitarbeitern und Untergebenen. Eine 360°-Persönlichkeit erkennt Signale rechtzeitig, bevor Entscheidungen getroffen werden. Die meisten schlechten Entscheidungen von Managern beruhen darauf, dass sie zuvor nicht alle relevanten Aspekte überprüften. Ein 360°-Manager kann, auch wenn er heuristisch orientierte Entscheidungen trifft, diese jederzeit guten Gewissens treffen. Wenn das Wesen einer Person ausgeglichen und damit gefestigt ist, wenn die Beziehung zwischen seinem Geist und seinem Körper stimmt und wenn die Prioritäten klar sind, besteht keine Gefahr, sich zu Entscheidungen verleiten zu lassen, die möglicherweise auf einer verzerrten kollektiven Wahrnehmung beruhen, die nicht hinterfragt wurden.

Mentale Kraft zur Veränderung

Persönlichkeitsbildung ist erlernbar, erfordert gleichwohl den Willen zur Veränderung. Eine 360°-Führungskraft ergründet stets die Wahrheit über sich selbst. Zu wissen, wo das wahre Selbst mit dem eigenen Ideal übereinstimmt, gibt Energie, sich dem Prozess der Schließung der Lücke zwischen eigenem Soll und Sein zu widmen. Dieser Veränderungsprozess erfolgt sowohl auf der neuronalen als auch auf der Wahrnehmungsebene. Forscher an der University of Pittsburgh und der Carnegie Mellon University konnten nachweisen, wie der Präfrontale Cortex aktiviert wird, wenn wir uns mental auf eine Aufgabe vorbereiten. Je stärker diese vorherige Aktivierung ist, desto besser erledigen wir die betreffende Aufgabe. Ohne diese Stimulation werden altbewährte, aber unerwünschte Routinen ständig wiederholt. Die Führungskraft, die einfach nicht zuhört, wird ihrem Mitarbeiter erneut das Wort abschneiden, ein unbarmherziger Chef wird abermals zu einer Attacke ausholen und so weiter. Deshalb ist ein Lernplan so wichtig. Ohne diesen besitzen wir im wahrsten Sinne des Wortes nicht die mentale Kraft zur Veränderung.

Um einen nachhaltigen Verhaltenswandel zu erreichen und alte, im Gehirn fest verankerte Gewohnheiten abzulegen ist - kurz gesagt - Übung nötig. Nur dann werden die neuen Vernetzungen im Gehirn die alten ersetzen.

Eine 360°-Führungspersönlichkeit ist in der Lage emotional zu führen. Das belegen Erkenntnisse aus der individual- und organisationspsychologischen Forschung klar: Emotionale Führung ist der Funke, der die Leistung eines Unternehmens entzündet und damit entweder das, wie Goleman es nennt, Freudenfeuer entfacht oder alles in Schutt und Asche legt.

Fazit

Die meisten Situationen, die aus Anforderungen, die an Führungskräfte gestellt werden und aus deren Erfüllung bestehen, sind umso entspannter, je deckungsgleicher sie sind. Die Erfahrung zeigt, dass genau an dieser Stelle nach wie vor eine erhebliche Bruchstelle zwischen Anspruch und Wirklichkeit in den Unternehmen existiert. Konsequenz, Methodik und Fachwissen sind, neben den im Beitrag genannten Softskills, zentrale Anforderungen. Diese Defizite lassen sich nur nachhaltig beseitigen, wenn die Führungspersönlichkeiten, die für die Geschicke in den Unternehmen verantwortlich sind, ganzheitlich und kompetent sind und sich entsprechend verhalten. Dr. Dagmar Wilbs, beim Consulting und Outsourcing Spezialisten Mercer Leiterin der Human-Capital-Beratung in Zentraleuropa, kommt dem Wesen einer 360°-Führungskraft schon sehr

nahe wenn sie sagt: „Es ist ein neuer Managertyp erforderlich, der heute verstärkt in der Lage sein muss, sich in unterschiedlichen Kontexten und Kulturen zu bewegen, sowie sich mit Komplexität, Widersprüchlichkeiten, Unsicherheit und steigender Veränderungsgeschwindigkeit effektiv auseinanderzusetzen.“ Ganzheitlich denkende und handelnde Menschen gibt es bisher nur sehr vereinzelt – allerdings sind diese Fähigkeiten erlernbar.



Autor: Graham P. Rogers ist von Helsinki bis Madrid als Spezialist für die nachhaltige Umsetzung von mentalem Training im Business Umfeld für große und mittelständische Unternehmen unterwegs. Er bedient sich dabei der Werkzeuge eines Coaches und Business Trainers. (graham_portrait.jpg)

Der Kreis als Idealform

Jeder Mensch kann sich innerhalb nur kurzer Zeit und mit wenig Aufwand zu einer ganzheitlichen Persönlichkeit umgestalten. Davon geht das Konzept des „the blue plan“ aus. Das Konzept basiert auf 19 Techniken, die für alle Lebensbereiche gelten und mit denen jeder, nach vorheriger Anleitung, innerhalb von täglich nur wenigen Minuten Training beispielsweise Termindruck oder die Belastung durch unwichtige Gedanken verringern, leichter Prioritäten setzen, in kürzester Zeit neue Energie tanken und sich stressfrei mit schnellem „Slow Food“ wach statt müde essen kann und mehr. Die Technik basiert auf modernsten gesundheitswissenschaftlichen Erkenntnissen. Sie wurde von renommierten Gesundheitsexperten mitentwickelt und wird in zahlreichen Führungskräfte trainings und Mitarbeiterschulungen vermittelt. Von Praktikern wird sie als Basis für ein Leben als 360°-Persönlichkeit bezeichnet.



Die Grafik zeigt die einzelnen Schritte, die sich in beliebiger Reihenfolge üben lassen.