

DAS REDMONT LEADERSHIP MODELL©

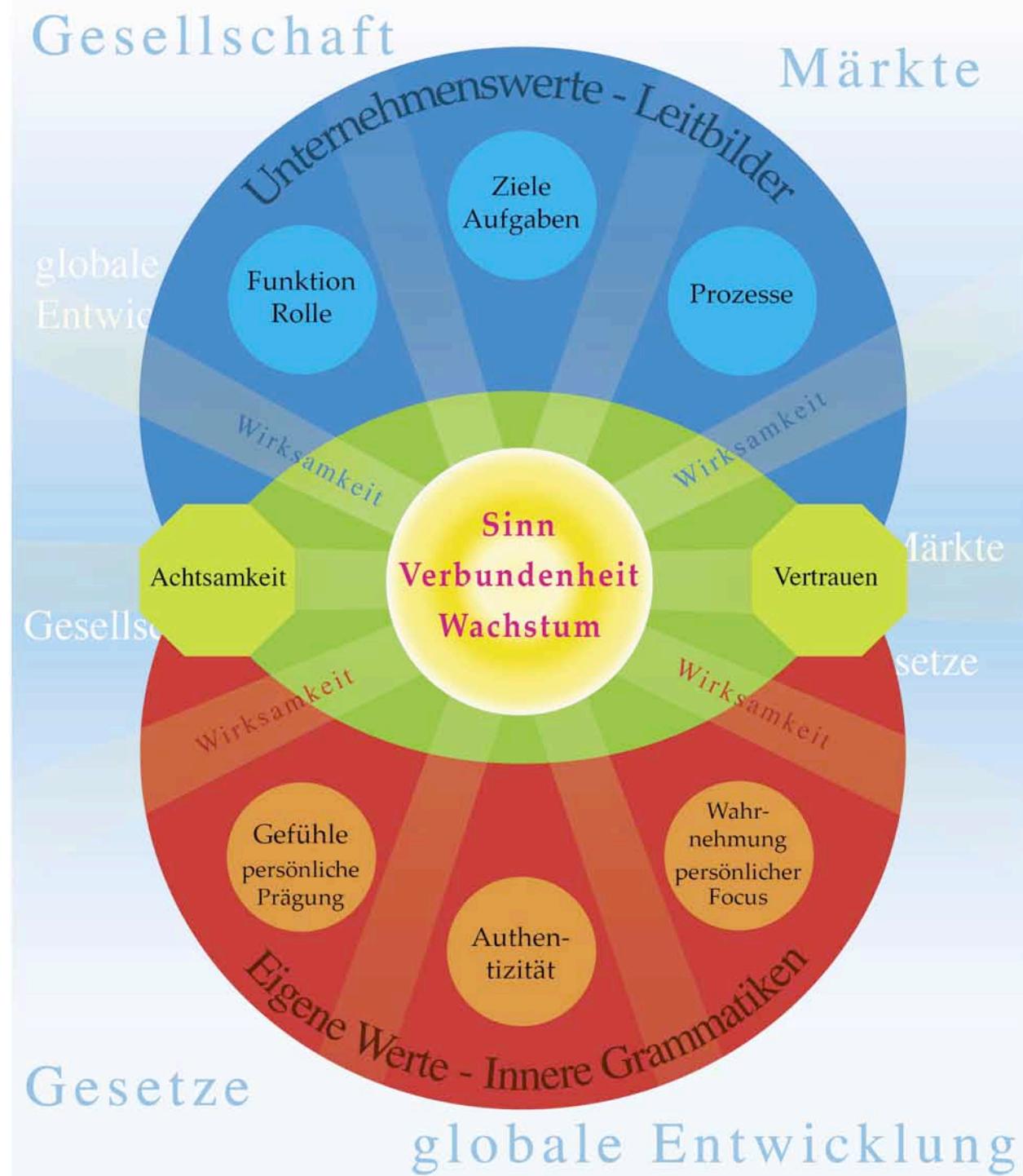
Prof. Dr. Susanne Ehmer und Mag. Herbert Schober-Ehmer

Unternehmen – Organisation - Person und deren Vernetzung im Rahmen des gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Umfeldes bilden den Gestaltungsrahmen und das Interventionsfeld von Leadership: Gestalten, Steuern und Reflektieren – Strategien und Strukturen entwickeln, Prozesse initiieren und steuern, Werte erhalten und schaffen, , Entscheidungen generieren – das Führen von Menschen und Teams - fordern und fördern, betreuen und provozieren, entwickeln und konfrontieren, appellieren und kontrollieren, fragen und zuhören.

In der folgenden Abbildung sind jene Dimensionen skizziert, die durch aktives Leadership zu einem ausgewogenen, akzeptierten und erwünschten Zusammenspiel – zu einem dynamischen Gleichgewicht gebracht werden sollen. Im Zentrum stehen SINN – WACHSTUM – VERBUNDENHEIT, die Quellen der Wirksamkeit.

Wenn diese drei Kräfte alle Gestaltungsfelder durchdringen, kann Leadership seine schöpferische Kraft entfalten.

REDMONT LEADERSHIP MODELL©



Erläuterung und Begründung

Die Erkenntnisse der Neurobiologie bestätigen und unterstützen nun naturwissenschaftlich ethisch orientierte Führungskonzepte: engagiertes, motiviertes Handeln entwickelt sich aus der Verknüpfung von Sinn – Wachstum – Verbundenheit. Das menschliche Gehirn kann sich nur dann entfalten, wenn es Situationen, Aufgaben, Verhalten *Sinn* zuschreiben kann und es wendet alle seine Verschaltungen auf, damit Sinn konstruierbar wird. Dabei sucht es nach *Verbindungen* zu bereits bestehenden neuronalen Mustern, an die es ankoppeln kann, um von dort aus weitere und eben neue Verschaltungen, d.h. neue Ideen und Problemlösungen, herzustellen. Da das Gehirn ein soziales Organ ist und prägende, unauslöschliche Erfahrungen in der Pränatalen Phase gemacht hat, wird es dann besonders leistungsfähig, wenn sich der Einzelne mit anderen verbunden fühlt. In dieser Phase hing Verbundenheit unmittelbar mit Wachsen zusammen. Werden diese mentalen Bedürfnisse befriedigt, werden ungeahnte Leistungen möglich. Gelungene Bewältigung von Herausforderungen produziert jene Hormone (Botenstoffe), die Glücksgefühle auslösen und die weiteres *Wachstum* ermöglichen.

Wenn also Leadership Sinn (verstehen was, warum und wozu getan oder unterlassen wird), **Verbundenheit** (Anerkennung, Wahrnehmen der Person, Identifikation und Wertschätzung) **und Wachstum** (Möglichkeiten der Entfaltung und der Autonomie) **ermöglicht und fördert, dann stellt sich Wirksamkeit und schöpferische Kraft wie von selbst her.**

Unternehmenswerte und Leitbilder

Wir können beobachten, dass Unternehmensführer, für die Gewinnziele nicht im Widerspruch zu Nachhaltigkeit stehen, die auf sinnvolle Produkte und Dienstleistungen setzen und gesellschaftliche Verantwortung übernehmen, eine besondere Unternehmenskultur fördern. Eine Führungs- und Unternehmenskultur die Vielfalt und Vielschichtigkeit schätzt, die „sowohl – als auch“ statt „entweder- oder“ bevorzugt, die sich nicht auf „schwarz-weiß“ und „richtig-falsch“ reduzieren lässt, die ideenreich und situationsadäquat die unterschiedlichen Kontexte von Stake- und Shareholdern in ihre Entscheidungen einbezieht, die die eigenen Ressourcen schätzt, die offen ist für Chancen und die die Gunst der Stunde mit einer klugen Risikoabschätzung verbindet. Das ist der Garant für ökonomischen Erfolg und hohe Mitarbeiterzufriedenheit.

Leadership weiß, dass **verantwortliches Handeln aus einer Kultur der Achtsamkeit und des Vertrauens** entsteht.

Erst durch die Verbindung von Achtsamkeit **und** Vertrauen entsteht das Klima von hoher Aufmerksamkeit. Das ist, wie Weick und Sutcliffe so deutlich erkannt und beschrieben haben, die Basis für hochverantwortliche Organisationen und für das „Managen des Unerwarteten“.

Achtsamkeit und Verrauen als Grundhaltungen heißt wachsam und liebevoll akzeptierend zu sein. Wobei zwischen dem Menschen, seinem Wesen und seinen Handlungen unterschieden wird. Eine fehlerhafte Handlung wird abgelehnt, sanktioniert, dem Menschen aber nicht die Würde abgesprochen und die Zuwendung entzogen. So steht ein wichtiger Aspekt des Konzeptes

einer fehlerfreundlichen Lern- und Entwicklungskultur - die Konzentration auf Fehler - nicht im Widerspruch zu einer respektvollen Akzeptanz.

Wer sich in Achtsamkeit übt, öffnet sich einen (Zeit-)Raum zwischen Wahrnehmung und Reaktion. Statt dem ersten „Reflex“ zu folgen, wird das Wahrnehmen (achtsam) beobachtet und der erste Impuls als nur eine Möglichkeit gesehen. Im „Raum der Achtsamkeit“ - in dem man auch nur Sekunden verweilen müsste - können bewusste Entscheidungen getroffen werden, die unterschiedliche Aspekte berücksichtigen.

Was bedeutet für Leadership das Konzept von Verbundenheit

Man wechselt aus der Position des Mittelpunktes, des Zentrums in die Position „Teil der Welt“ zu sein.

Aus dieser Position erkennt und versteht man die eigene Vernetzung in dem System, in dem man eine Position innehat. Welche Stelle man auch immer einnimmt und wie hoch der Autonomiegrad sein mag, man bleibt Teil eines größeren Zusammenhangs. Was immer wer anstößt, die Auswirkungen kehren – in Form und Zeitpunkt meist überraschend – zum Impulsgeber zurück.

Man sieht sich als Teil einer lebendigen Gestalt, einer dynamischen Komplexität, eines irritierbaren Systems, das durch jede Handlung oder Nichthandlung seine Struktur und Gestalt verändert – aber nur in der ihm gemäßen Weise, und nicht immer in der intendierten Absicht.

In dieser Position wird man – klugerweise – ethisch verantwortungsvoll handeln, wirkt doch alles wieder zurück. Man wird voll Interesse und Staunen beobachten, was geschieht, denn das Staunen öffnet einen für die Wirkungen und Nebenwirkungen des eigenen Tuns.

Sehen und annehmen, was aus den eigenen Handlungen folgt, schafft Vertrauen in einen dynamischen Prozess der Lösungsfindung.

Aus diesem Prozess erwächst eine neue Form von Sicherheit - einer Sicherheit, die nicht aus wachsender Kontrolle, Planbarkeit und Vorhersehbarkeit der Ereignisse entsteht. Es sind nicht die inhaltlichen Festlegungen, sondern der Austausch und die gemeinsame (Denk- und Gefühls-) Bewegung, die Sicherheit verleihen.

Führungskräfte die sich als verbundener und sicher sehr wichtigen *Teil* in einem vernetzten Ganzen verstehen, wissen um ihre Gestaltungsmacht, aber auch um ihre Grenzen. Sie wissen um die Kunst der Steuerung des „Nichtsteuerbaren“, sie sind Experten des „Nichtwissens“. Sie täuschen nicht Sicherheit vor, wo es keine Gewissheit geben kann. Für sie ist Unsicherheit kein Mangel, sondern nahezu eine Voraussetzung für das Erkennen von Widersprüchen und das Auffinden von Alternativen.

Leader mit diesem Verständnis sehen sich weder als (einsame) Helden, die voran marschieren, noch als Dienstleister für Organisation und MitarbeiterInnen, sie wissen dass beides erforderlich ist. Sie integrieren diese (scheinbaren) Widersprüche:

Sie können zielgerichtet zupacken *und* aufmerksam zuwarten,

sie verbinden Gestalten *und* Hinnehmen miteinander,
geben die Richtung vor *und* können einfühlsam mitgehen,
sie stehen für sich allein *und* sind mit anderen verbunden,
sie sind selbstbewusst handelnd *und* selbtkritisch reflexiv,
sie helfen *und* lassen sich helfen,
sie sind stolz *und* demütig zugleich.

Sie wissen um ihre Kraft, ihren Einsatz, sie wissen um die Bedeutung der MitspielerInnen und sie können mit Dankbarkeit die Ergebnisse auch als ein Geschenk erleben.

Sie sind auch in der höchsten Position authentische und daher glaubwürdige Menschen geblieben.

Was meint Authentizität im Rahmen von Leadership?

Authentische Führungskräfte schaffen Klarheit, Glaubwürdigkeit und Begeisterung. Sie geben sich selbst und anderen Sicherheit durch eine offene Kommunikation. So verhindern sie zeitraubende Versuche der MitarbeiterInnen, die Führung richtig zu interpretieren.

Persönliche Präsenz ist eine wesentliche Maxime dieser Führung. Erst lustvolle Auseinandersetzungen machen Organisationen lernfähig. Das erfordert Fragen, Hinterfragen und wirkliches Zuhören, ohne stets nach Bestätigung zu suchen. Wichtiger als „Wissen“ sind gemeinsame Denkprozesse und pragmatische Lösungen („Wer auf die perfekte Antwort wartet, wird vom Leben zurückgelassen.“). Sie vertraut, dass Ideen entstehen, dass „ES sich fügt“, dass ES hervorkommt und so auch das Unmögliche oder schwer Vorstellbare gelingen kann.

Die Aufmerksamkeit von Führung richtet sich auf die Potenziale von MitarbeiterInnen, sie vermittelt Sinn und fordert sinnvolles, verantwortliches Handeln. Sie erwartet viel von allen, ist großzügig in der Anerkennung und wendet konsequent die Nichterreichung vereinbarter Ziele und das Scheitern in Lernerfahrungen um.

Das Redmont Leadership Modell ist sowohl komplex als auch einfach. Es ist theoretisch fundiert und praktisch und nützlich. Es passt zu den Anforderungen heutiger Märkte und Unternehmen. Wenn man die Grundhaltung akzeptieren und verinnerlichen kann, macht es die unmittelbare Führungsaufgabe leicht und erfolgreich.

Aber auch ohne dieses Leadershipverständnis sind erfolgreiche Unternehmen und Institutionen heute angewiesen auf einsichtige und sinnvolle Ziele, auf Vielfalt und Lebendigkeit und die Selbstentwicklungsfähigkeit von Organisationen und Menschen.