

Leader oder Follower?

“The first follower transforms a lone nut into a leader”

“Being a first follower is an underappreciated form of leadership”

<https://www.youtube.com/watch?v=fW8amMCVAJQ>

Wie Leadership entsteht, wird im millionenfach geklickten TED-TALK oben lustig auf den Punkt gebracht. Robert Wreschniok, Mitbegründer des MLI Leadership Instituts München, beschäftigt sich mit dieser neu interpretierten Wechselwirkung zwischen Leadern und Followern. Sein Think Tank entwickelt Methoden, die Vorständen und Führungskräften helfen, abstrakte Strategien in überzeugende Geschichten und Bilder zu gießen – alle ganz nah am Alltagserleben der Mitarbeiter. Ein Stück Strategiepapier verwandelt sich so in einen gemeinsamen Weg.

Bist du ein Leader, Robert?

Das müssen meine Mitarbeiter beantworten (lacht). Mein Verständnis von Leadership ist stark geprägt von Professor Barbara Kellerman, sie hat in Harvard einen Lehrstuhl für Public Leadership. Irgendwann ist sie zum Punkt gekommen, dass Leadership sehr viel mit den Followern zu tun hat – ihr aktuelles Buch heißt dementsprechend provokativ: [„The End of Leadership“](#). Im digitalen Zeitalter wird der Wert einer Firma ja unter anderem auch an der Zahl der Follower bestimmt. Ein gutes Beispiel dafür ist Instagram. Und dieses Prinzip lässt sich auch im modernen Leadership beobachten. Gute Führung zeichnet sich demnach dadurch aus, wie viele Leute sagen: „Mensch, was die oder der sagt, das finde ich so

unterstützenswert, dass ich das auch machen will und mich anschließe.“ Klassischerweise war Führung ganz stark auf Skills und Kompetenz fokussiert. Die typische Fragestellung war: „Habe ich alle Kompetenzen, die ich als Führungskraft brauche?“ Hast du Kompetenz A nicht, musst du ein Seminar machen und Kompetenz A lernen. Heute wird gefragt: „Was braucht es, und wie gelingt es mir, andere Personen davon zu überzeugen, mitzuziehen?“

Führungskräfte-Beratungen werben oft mit verheißungsvoll klingenden, aber relativ nebulösen Anglizismen für ihre Dienste. Was macht ihr denn ganz konkret?

Unser Kernprodukt heißt Strategieaktivierung. Die Überlegung dahinter ist total einfach: Solange eine Strategie nur auf Power Point existiert, keine Follower findet und niemanden hat, der sie versteht, solange ist sie nichts wert. Sie ist nur beschriebenes Papier und meist extrem teures beschriebenes Papier, weil sie mithilfe von großen Unternehmensberatungen entwickelt wurde.

Warum braucht ihr dafür ein Institut?

Weil wir am MLI Fragen zur Strategieaktivierung sehr systematisch und methodisch fundiert angehen. Studien zeigen, dass 88 Prozent aller Strategieprojekte nicht die gesetzten Ziele erreichen, 25 Prozent scheitern völlig und nur 12 Prozent schaffen das umzusetzen, was sie sich vorgenommen haben. Es galt zu hinterfragen, woran es liegt, dass 12 Prozent funktionieren bzw. 88 Prozent nicht. Wir haben im vergangenen Jahr eine große Umfrage mit 100 CEOs in eineinhalbstündigen Tiefeninterviews durchgeführt nach einer Methodik, die sich Corporate History Telling nennt. Darin gibt es keine geschlossenen Fragen, sondern wir lassen die Leute erst mal in bestimmten definierten Spektren erzählen. Erst am

Schluss vergleichen wir alle Interviews auf die Frage hin, welche Punkte immer wieder genannt werden. Daraus haben wir unheimlich viel für unsere tägliche Arbeit abgeleitet.



Hier denken die Mitarbeiter vom Leadership Institut über Zukunftsthemen nach. Zum Relaxen gibt es vom Chef Freikarten fürs Maria Einsiedeln Freibad ums Eck.

Aber die Strategie selbst stellt ihr nicht in Frage?

Die Strategie zu challengen ist nicht unser ursprünglicher Auftrag. Wenn wir eine Strategieaktivierung angehen, dann reden wir immer auch mit dem Topmanagement. Es beginnt immer mit dem Vorstand und seinem Team und mit dem, was wir Strategiekonkretisierung nennen.

Wie sieht so eine Strategiekonkretisierung aus?

Ein Kunde wollte der „Leading Integrated Commerce Player in Europe“ werden. Wir haben ihn dann einfach mal gefragt: Woran würde man denn erkennen, dass man der führende integrierte Akteur in Europa ist? Woran würden ihre Kunden, Mitarbeiter und Sie als Führungskraft das erkennen? Wo bei den Produkten?

Dann ist rausgekommen, dass zwar totale Einigkeit herrscht, dass man dieser Player werden möchte, aber bei der Fragestellung, wie das genau aussehen soll, gab es schon im Führungsteam eine riesige Diskrepanz. Häufig wird das gar nicht aufgedeckt. Die Leute nutzen die gleichen Worte, verstehen darunter aber ganz unterschiedliche Ziele. Und wenige machen sich die Mühe sich zu überlegen, was das ganz banal im Arbeitsalltag heißt. Stattdessen wird unter der Fahne des „Change“ losgelegt. Jeder nach bestem Wissen und Gewissen – aber nicht immer mit den gleichen klaren Zielen vor Augen.

Ihr setzt in eurer Arbeit stark auf Visualisierungen. Was malen die deutschen Vorstände denn so?

Eine Fusion zweier Firmen könnte ein Vorstand mit einem Paar während des Heiratsantrags visualisieren. Nur was verrät diese Bild über die Fusion? Was verrät es über die Gründe für den Zusammenschluss? Eigentlich sagt uns ein solches Bild nur, dass ich es gut finden soll. Und damit geben sich immer weniger Menschen zufrieden. Sie wollen verstehen, warum es gerade jetzt Vorteile hat zu fusionieren. Solche Inhalte übersetzen wir gemeinsam mit den Vorständen in konkrete Szenarien und Bilder, damit die Leute das sehen und wirklich begreifen, warum es Sinn macht, und warum es getan wurde. Oder z.B. auch sehen, warum es keinen Sinn macht. Ganz wichtig: Wir haben auf jedem Bild immer auch die negative Seite. Es gibt kein Bild, das nicht auch Situationen zeigt, wo etwas schief läuft und auch künftig noch nicht richtig funktionieren wird. Nur so wird es glaubwürdig.



Poster mit visualisierter Strategie
machen Abstraktes konkret.

Vielleicht solltet ihr mal bei der EU anklopfen. Die können derzeit auch nur schwer eine glaubhafte Zukunftsvision vermitteln.

Jeder stöhnt über Komplexität, Überforderung, Geschwindigkeit und Informationsflut. Die Antwort, die wir darauf in den meisten Unternehmen hören ist „Simplicity“, also Einfachheit. Und diese Antwort ist unserer Meinung nach falsch. Komplexe Fragen kann man nicht mit einem einfachen Claim und einem schönen Foto beantworten. Unsere Antwort auf Komplexität heißt nicht Einfachheit, sondern Kontext. Sobald man den Leuten den Kontext vermitteln kann, können sie auch verstehen, warum bestimmte Entscheidungen jetzt dreimal die Richtung gewechselt haben. Weil die nicht für sich die Richtung gewechselt haben, sondern weil sich in einem breiteren Kontext die Rahmenbedingungen oder Bedürfnisse verändert haben. Natürlich wäre genau das für die EU jetzt super.

Und über was grübelt euer Think Tank im Spätsommer 2016?

Meaning at Work. Also darüber, was Sinn am Arbeitsplatz überhaupt bedeutet und wie dieser – auch unbewusst – kaputt gemacht wird. Wir fragen uns: Was sind die „Meaning Maker“ und „Meaning Killer“?

Und?

Zwei Sachen finde ich besonders spannend. Erstens das Thema „**Beneficial Contact**“. Es ist nachgewiesen, dass Menschen, die sich bewusst sind, bei wem sie mit ihrer Tätigkeit einen Unterschied machen wesentlich motivierter sind als Menschen, die das nicht mehr sehen. Und die andere Sache ist „**Job Crafting**“. Das bedeutet, dass Menschen, denen es gelingt ihre Arbeit selbst zu definieren und selbst zu deuten, deutlich mehr Sinn empfinden, als diejenigen, die eine ganz klare Stellenbeschreibung oder einen sehr strukturierten autonomieeinschränkenden Arbeitstag vorgegeben bekommen. Diese Zuschreibung von Sinnhaftigkeit ist übrigens nicht abhängig von Bildung oder Position – es ist vielmehr eine persönliche Eigenschaft. Dazu gibt es ein beeindruckendes Experiment mit Putzpersonal in Krankenhäusern. Untersucht wurde, inwieweit Menschen „Meaning“ empfinden bei der Arbeit. Bei der ersten Umfrage hat sich eine kleine Gruppe herauskristallisiert, die ihren Job als extrem sinnstiftend empfunden hat. Es gab erst keinerlei Faktoren, die dies erklärten. Man hat sich dann entschlossen mit Kameras zu beobachten, was diese Reinigungskräfte anders machen als die Anderen. Ergebnis war, dass diejenigen, die Meaning für sich empfunden haben, darüber nachdachten, was sie machen könnten, damit sich die ans Bett gefesselten Personen wohlfühlen. Sie haben Betten verschoben, Blumen aufgestellt, Bilderrahmen drapiert und Musik angemacht. Sie haben sich also über ihren Nutzen als Arbeitskraft Gedanken gemacht. Diese Menschen haben ihren Job in einer Art und Weise gecraftet, wie es vielleicht auch ein Therapeut tun würde. Wenn es auf der Ebene Putzpersonal im Krankenhaus funktioniert, dann sollte es in jeder deutschen Amtsstube, jedem Industriebetrieb, jeder Werbeagentur möglich sein, solche Denkräume zu schaffen.

Linktipps zum Weiterdenken und Weiterschreiben:

- Mehr über die [Kongresse](#) des MLI
- Über [Meaning](#) at Work
- [Download Artikel](#): Working, playing, and eating: Making the most of most moments.

Quelle Fotos oben: Leadership Institut München

Merkenwertes Zitat von Robert Wreschniok:

„Strategieaktivierung ist nicht alles, aber ohne Aktivierung ist jeder Strategie nichts“

