



REDMONT LEADERSHIP MODELL[©]

Dr. Susanne Ehmer und Mag. Herbert Schober-Ehmer

Stand Oktober 2010



Das **Redmont Leadership Modell**[®] bündelt unsere Beobachtungen, Erfahrungen und derzeitigen Überzeugungen. Wenn wir neue Erfahrungen machen, neue Einsichten gewinnen, dann werden wir bestehende Annahmen loslassen. Es ist für uns kein abgeschlossenes Konzept und beansprucht nicht die Wahrheit für erfolgreiches Steuern und Gestalten. Die Beschreibung mag manchmal komplex sein – der Sachverhalt von Leadership ist ja auch nicht gerade einfach, wir denken, die Umsetzung macht die unmittelbare Führungsaufgabe leicht und erfolgreich.

Funktion und Gestaltungsfelder von Leadership:

Leadership hat – knapp formuliert - die Funktion die nachhaltige Überlebens- und Entwicklungsfähigkeit einer Organisation sicherzustellen. Daraus lassen sich zentrale Gestaltungs- und Steuerungsfelder ableiten:

Kreieren der unternehmerischen Vision, abstimmen und vernetzen der Zweck- und Zielsetzung mit den fokussierten Markt- und Kundenerwartungen, Ausrichten und Anpassen der Organisation auf Gegenwart und erwünschte Zukunft, verbinden und balancieren der Organisationserfordernisse mit den Erwartungen und Potenzialen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Rahmen des gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Umfeldes. Die Aufgaben von Leadership beziehen sich daher auf Strategien, Werte, Strukturen und Prozesse, Ressourcen, das Generieren von Entscheidungen, das Gestalten von Kommunikation und Kooperation und auf das Führen von Menschen und Teams.

Quellen der Wirksamkeit:

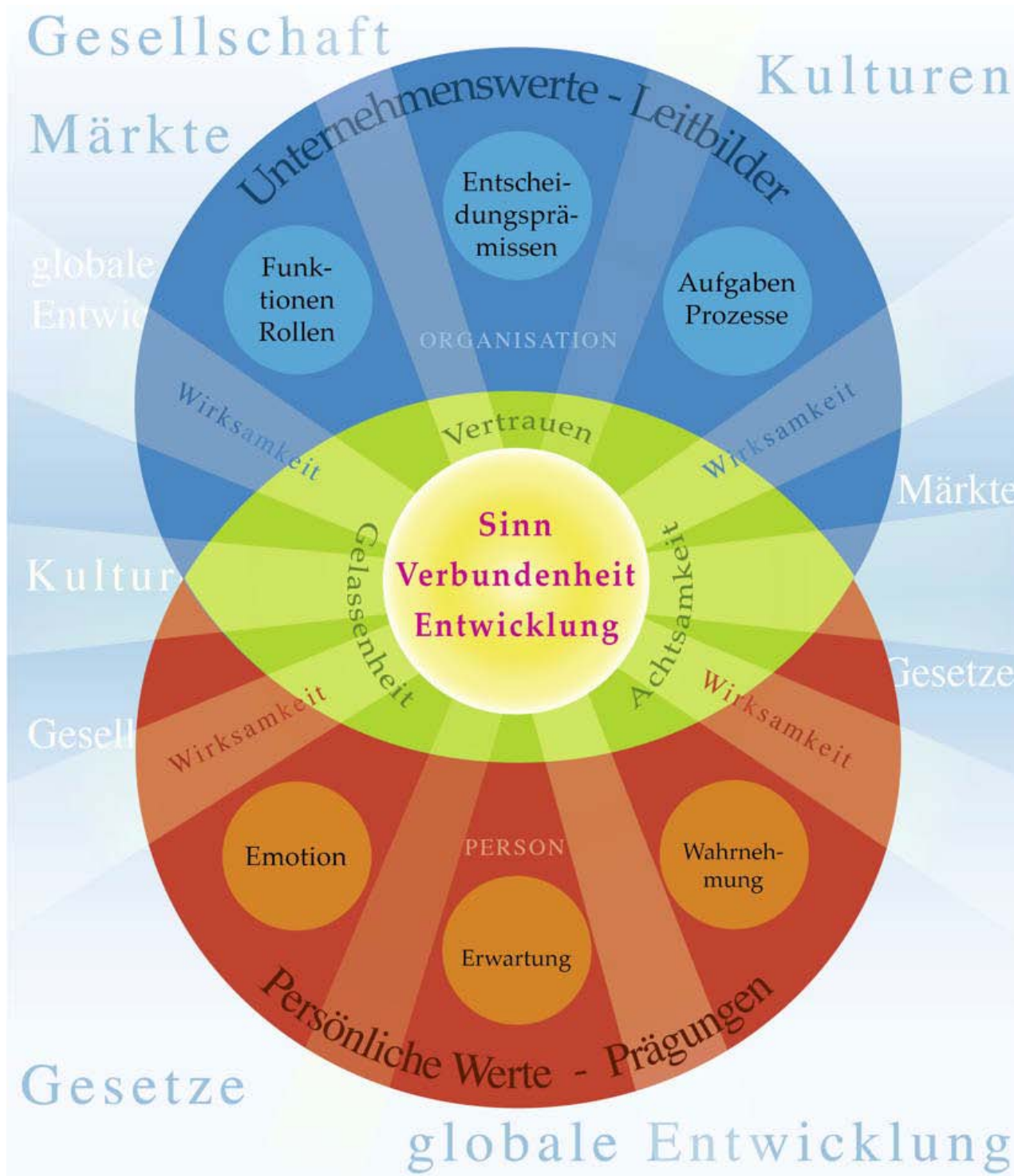
Fragt man nach den Geheimnissen des Erfolges, dann finden wir diese im Zusammenspiel von drei Dimensionen:

SINN – VERBUNDENHEIT – ENTWICKLUNG,

wir nennen dies die **Quellen der Wirksamkeit**.

Wenn diese drei Kräfte alle Gestaltungsfelder durchdringen, kann Leadership sein schöpferisches Potenzial entfalten.

REDMONT LEADERSHIP MODELL[©]



Warum gerade diese drei Dimensionen?

Hierzu geben nicht nur ethisch orientierte Führungskonzepte, sondern auch naturwissenschaftliche Erkenntnisse (z.B. der Neurobiologie und Quantentheorie) Auskunft. Es sind zwei unauslöschliche Erfahrungen, die das menschliche Gehirn und seinen Aufbau in der pränatalen Phase prägen: die unmittelbare und weitestgehend ungestörte Verbundenheit des Embryo mit der Mutter und das in dieser *Verbundenheit* stetige *Wachsen* und „sich entwickeln“. Die so geprägten neuronalen Muster stellen die Basis für weitere „Verschaltungen“ und den Aufbau der komplexen Struktur des Gehirns dar. In der Folge wird jede neue Wahrnehmung und Erfahrung mit bisher gemachten so verknüpft, dass diese einen „Sinn“ machen. Das menschliche Gehirn kann sich nur dann entfalten und neue Lösungen entwickeln, wenn es Situationen, Aufgaben, Verhalten einen *Sinn* zuschreiben kann, d.h. wenn es Neues mit Bestehendem verknüpfen kann. Es wendet alle seine Prozesse auf, Sinn zu konstruieren. Zusammengefasst bedeutet dies nicht mehr und nicht weniger, als dass engagiertes, zielgerichtetes, motiviertes Handeln nur aus der Erfahrung von Verbundenheit, Entwicklung und Sinn entstehen kann.

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

Bedeutung der Führungs- und Unternehmenskultur:

Wir beobachten, dass erfolgreiche Unternehmensführer und Manager, die kurzfristige Gewinnziele mit nachhaltigen Entwicklungsperspektiven verbinden, die Produkte, Dienstleistungen und Produktionsprozesse nicht nur an betriebswirtschaftlichen Kriterien, sondern auch an gesellschaftlicher Verantwortung messen, eine Führungskultur entwickeln, die mit folgenden Aussagen beschreibbar ist:

Wir fördern und schätzen Vielfalt und Vielschichtigkeit,
wir achten mehr auf ein „Sowohl – als auch“ statt auf ein „Entweder - Oder“,
wir nützen unterschiedliche Perspektiven statt nach der „einen“ Wahrheit zu suchen,
bei Strategie und Entscheidungsfragen beziehen wir die unterschiedlichen Kontexte und Interessen von Stake- und Shareholdern ideenreich und situationsadäquat in unsere Lösungen ein,
wir erkennen und nützen Kompetenzen und Ressourcen statt einer Fokussierung auf Defizite,
wir sind offen für Chancen, achten auf die Gunst der Stunde und treffen Entscheidungen mit einer klugen, verantwortungsvollen Risikoabschätzung.

In so einer **Kultur der Verantwortung, des Vertrauens und der Achtsamkeit** versteht sich Leadership nicht als das Zentrum, sondern als *ein Element* (sicher ein sehr wesentliches) in einem dynamischen Netzwerk, das es zu gestalten gilt, das aber nicht – wie eine Maschine - linear

gesteuert und kontrolliert werden kann. Leadership weiß um seine Wirksamkeit, aber auch um seine Grenzen, es beherrscht die Kunst der Steuerung des „Nichtsteuerbaren“, täuscht nicht Sicherheit vor, wo es keine Gewissheit geben kann, denn Unsicherheit wird nicht als Mangel, sondern nahezu als eine Voraussetzung für das Erkennen von Entwicklungserfordernissen, Widersprüchen und das Auffinden von Alternativen gesehen.

Leader mit diesem Verständnis sehen sich weder als (einsame) Helden, die voran marschieren, noch als Dienstleister für Organisation und MitarbeiterInnen, sie wissen, dass es um die Verbindung von Beidem und die Integration von Widersprüchen geht:

Sie können zielgerichtet zupacken *und* aufmerksam zuwarten,
sie verbinden Gestalten *und* Hinnehmen miteinander,
sie geben die Richtung vor *und* gehen einfühlsam mit,
sie stehen für sich allein *und* sind mit anderen verbunden,
sie sind selbstbewusst handelnd *und* selbstkritisch reflexiv,
sie helfen *und* lassen sich helfen,
sie sind stolz *und* demütig zugleich.

Stolz nicht so sehr auf das, was sie allein leisten, sondern auf das, was durch die eigene (Mit-) Wirkung entsteht und hervorgebracht wird: an neuen Realitäten, Produkten, Dienstleistungen, Entscheidungen, Prozessen, Werten, Wissen und Gefühlen. Sie wissen um ihre Kraft, ihren Einsatz, sie wissen um die Bedeutung der Mitspielerinnen und sie können mit Dankbarkeit das Ergebnis auch als ein Geschenk erleben.

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.

Sie erwartet viel von allen, sind großzügig in der Anerkennung und wenden konsequent Scheitern in Lernerfahrungen um.

Verbundenheit und „Teil sein“

Was bedeutet es, sich nicht als Mittelpunkt, sondern als „Teil der Organisations-Welt“ zu verstehen?

Dieses Verständnis eröffnet einen realistischen Zugang zur Wirksamkeit von Leadership. So kann man die eigene Vernetzung in dem System sehen, erkennen und verstehen. Welche Position man auch immer einnimmt und wie hoch der Autonomiegrad sein mag, man bleibt Teil eines größeren Zusammenhanges. Was immer man anstößt, die Auswirkungen kehren – in Form und Zeitpunkt meist überraschend – zu sich als Impulsgeber zurück.

Als Teil einer „lebendigen Gestalt“, einer dynamischen Komplexität, die durch jede Handlung oder Nichthandlung seine Struktur und Gestalt verändert – aber nur in der ihm gemäßen Weise, und nicht immer in der vom Impulsgeber intendierten Absicht, wird ethisch verantwortungsvolles Handeln zu einem Gebot der Vernunft, wirkt doch alles wieder zurück. So wird man voll Interesse und Staunen beobachten, was geschieht, denn das Staunen öffnet das Verständnis 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.

Achtsamkeit

Achtsamkeit stellt die Basis für hochverantwortliche Organisationen und für das „Managen des Unerwarteten“ (Carl Weick) dar.

Achtsamkeit als Grundhaltung verbindet Wachsamkeit mit Akzeptanz. 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 kann der Widerspruch zwischen > Konzentration auf Fehler< und dem Konzept einer >fehlerfreundlichen Lern- und Entwicklungskultur< - aufgehoben werden.

Wer sich in Achtsamkeit übt, eröffnet 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 bewusstere Entscheidungen getroffen werden, die unterschiedliche Aspekte berücksichtigen.

Achtsamkeit ist ein Bewusstseinszustand, der geübt und entwickelt werden kann. Dabei geht es um die Kunst, zwei scheinbare Widersprüche nach der Idee von Ying und Yang zu verbinden: **wache Präsenz** und **Gelassenheit**.

Im Zustand **wacher Präsenz** achtet man auf alle Sinneseindrücke, Gefühle, Körperempfindungen und Gedanken. Dies wird durch Haltungen gefördert, die einiger Übungen bedürfen, deren Gewinn aber für wirkungsvolles Leadership rasch erkennbar wird:

- **Ereignisse und Verhaltensweisen bewusst so wahrnehmen, als würde man sie wie zum ersten Mal sehen.** Damit schafft man sich die Voraussetzung, nicht in unaufmerksame Routinehaltung zu verfallen. Zugleich wird damit ein stetiger Lernprozess gefördert, man kann Neues entdecken und überwindet – wie von selbst – Fixierungen und sich selbst bestätigende Vorurteile.

- **Offen haltende Bewertung** – das Wahrgenommene wird in seinen vielfältigen Interpretationsmöglichkeiten erhalten und nicht durch strenge Maßstäbe begrenzt und reduziert. Das ist das Gegenteil von Weichheit oder Passivität, denn es gehört Mut dazu, sich der Komplexität und Widersprüchen zu stellen. Der offene, wertschätzende Blick macht das eigene Bewusstsein weit und überträgt sich auf das Gegenüber. (*Ich bin mir bewusst, dass Du mehr bist, als meine Vorstellung von Dir*)
- **Konzentration auf das Hier und Jetzt** – auch wenn wir geprägt sind von Erfahrungen (Vergangenheit), ausgerichtet auf die Erfüllung von Erwartungen (Zukunft) findet Leben in der Gegenwart statt. Das, für wirkungsvolle Führungsinterventionen, aktuelle Situationspotenzial ist im Hier und Jetzt zu finden.
- **Erkennen von Zirkularität und Kontinuität** – im Wissen um Verbundenheit und Wechselwirkung werden Ereignisse nicht fragmentiert, voneinander getrennt betrachtet, sondern in ihrer weiterreichenden Wirksamkeit verstanden.
- **Dankbarkeit, Wertschätzung und Zuwendung** – mit diesen drei „Fähigkeiten“ öffnet man das Bewusstsein für die Qualität von Augenblicken und Ereignissen. Man löst sie damit aus der „Gewöhnlichkeit und Lethargie“ des Alltags, man eröffnet sich und anderen die Chance mehr und neue Zusammenhänge zu erkennen und erhöht damit (nahezu automatisch) die Aufmerksamkeit seiner Kooperationspartner und Mitarbeiter

Da wache Präsenz als das Gegenteil von fokussierter Engführung verstanden wird, ist **Gelassenheit** kein Widerspruch, sondern der Schlüssel oder der Türöffner zu diesem Bewusstseinszustand. Gefördert wird Gelassenheit durch:

- **Wahrnehmung ohne Bewertung** – zuerst die Handlungsverläufe sehen, ohne sie zu etikettieren oder – mit Hilfe eines Paradoxon - Bewertungen, die blitzschnell Orientierungen verschaffen, als solche erkennen, ohne sie zu bewerten. (*„aha, ich bemerke, dass ich sein Argument als Ausrede bewerte, mal sehen, wenn ich das weglasse“*)
- **Absichtsloses Wollen** – setzt die Haltung der Wahrnehmung ohne Bewertung in aktives Handeln um. Diese Paradoxie verbindet eigenverantwortliches Wollen und Wünschen mit dem Vertrauen in die eigene Kompetenz zu einem situationsadäquaten Handeln. (*„Ich kann mich auf mein Inneres verlassen“*) Man macht sich nicht von einem Zielzustand, von einem Ergebnis, das ja immer erst rückblickend richtig eingeschätzt werden kann, abhängig.
- **Akzeptanz** – die Situation im ersten Schritt so nehmen wie sie ist, statt zu klagen und zu resignieren (denn sie ist so, wie sie jetzt ist). Sich nicht ablenken von Erwartungen, dass es anders sein sollte, Ärger und Enttäuschung verbrauchen Energie, ohne dass sich die Situation vorerst ändert (*„die Ampel wird nicht schneller grün, der Stau löst sich nicht schneller auf, wenn ich wütend werde, der unzufriedene Kunde oder Mitarbeiter ändert nicht sofort seine Meinung durch meinen Ärger“*). So paradox auch dies scheint, erst aus der Akzeptanz entsteht Energie für wirkliche und dann mit mehr Leichtigkeit zu erzielende Veränderungen.

- **Geduld aus Wissen und Klugheit** - es gibt Prozesse, Entwicklungen die ihre Eigenzeit erfordern, wird diese nicht gegeben, ist der Preis und der Verlust in Qualität meist sehr hoch.
- **Vertrauen** – in sich selbst, in seine Gedanken, sein Wissen, seinen Körper und seine Gefühle – eine Basis für Intuition. Wenn man sich selbst voll vertrauen kann, dann kann man sich auch dem Leben anvertrauen.
- **Loslassen können** – statt sich in Bilder, Gedanken, Annahmen, Gefühle verbeißen.

Im **Redmont Leadership Modell**[®] werden diese Aspekte und Dimensionen in ihren Wechselwirkungen in den Blick genommen und berücksichtigt. Die Organisation mit ihren Unternehmenswerten und Leitbildern agiert und reagiert im Kontext von Gesellschaft, Märkten, Gesetzen, Kulturen und globalen Entwicklungen. Leadership beobachtet, vermittelt und gestaltet in diesem Rahmen die Ziele und Aufgaben ihres Unternehmens, ihre eigene Rolle und Funktion und die vielfältigen zu steuernden Prozesse. Nutzt sie hierbei achtsam und bewusst ihre persönlichen Werte, ihre spezifische Wahrnehmung, ihre Gefühle – sprich: ist sie authentisch in Verhalten und Handeln, stellt sich Vertrauen ein. Damit kann SINN – VERBUNDENHEIT – ENTWICKLUNG geschaffen werden, die als Quellen der Wirksamkeit auf die Dynamik der Organisationen und die Motivation von Menschen positiv zurückwirken

Aber auch ohne dieses Verständnis von Leadership ist nachhaltiger Erfolg und Effizienz angewiesen auf einsichtige Ziele, Vielfalt, Lebendigkeit und die Selbstentwicklungsfähigkeit von Organisationen und Menschen.