

Transformation der Führungsrolle

Klassische Führungsstrategien zu überdenken und teilweise gegen agile, adäquate Führungstechniken einzutauschen ist für Organisationen heute überlebenswichtig. Lena Reichmuth, Schauspielerin, Coach von Weltstars wie Catherine Deneuve und Führungskräftecoach, gibt in diesem Artikel Einblick in ihre Coaching Methode „Acting for Success“.

Es ist eine spannende Zeit, in der sich Führungskräfte und ihre Mitarbeiter bewegen. Die technische Entwicklung schreitet rasant voran und Führungskräfte stehen vor der Herausforderung, sich den komplexen Veränderungen anzupassen. „Change“ ist in vielen Betriebsbereichen ein Dauerthema geworden. „Führungskräfte müssen zugleich gute Change Manager sein und diese ständige Veränderung als Normalität begreifen. Ein neues Mindset ist gefragt“, meint Schauspielerin und Führungskräftecoach Lena Reichmuth. Die erfolgreiche Schauspielerin hat eine eigene Coachingmethode entwickelt, „Acting for Success“, mit der sie Führungskräfte seit Jahren gezielt durch die Organisationsentwicklung begleitet und Ihnen anhand von Schauspieltechniken die Augen und „den Mind“ für neue Strukturen und Szenarien öffnet.

Innere Stärken ans Licht bringen

Ihrer Beobachtung nach ist es eine der wichtigsten Aufgaben von Führungskräften, in neue Führungsrollen hineinzuwachsen, indem das eigene Führungsverhalten reflektiert und neu strukturiert wird. Die Changeprozesse in diesem Kontext bewusst hervorzubringen, diese zu steuern und zu managen, ist die neue Kernaufgabe der Führungskraft. Allerdings muss das Bewusstsein dafür in vielen Unternehmen erst entwickelt werden. Da der „Change“ in diesem Sinne noch viel zu oft als Nebenprojekt verstanden wird, kann er nicht immer gleich gelebt werden. Dabei ist das Begleiten von Changeprozessen für jede Führungskraft, die sich entwickeln möchte, eine große Chance. Einen Stillstand zu verwalten ist einfach, sich der Veränderung zu stellen dagegen spannend.

Mithilfe von agilen Führungsstrategien, die Führungskräftecoach Lena Reichmuth vermittelt, werden Schwachpunkte spielerisch und ohne Wertung reflektiert und können somit bewusst vermieden werden. Unbewusste und nicht gelebte Stärken werden mit der richtigen Strategie ausgereift und so ans Licht gebracht. Im Training mit der Change-Begleiterin Lena Reichmuth dreht sich alles um Kommunikation und innere



Anhand von Rollengestaltung wird Führungskräften erklärt, wie sie Ihr Team zielgerichtet in Veränderungsprozessen begleiten und den Change als Chance sehen.

Klarheit. Es geht um das Erkennen der eigenen Rolle und um die Entwicklung einer Haltung zur jeweiligen Situation.

Weiters hebt Lena Reichmuth hervor, dass von Führungskräften erwartet wird, gut mit Komplexität und Unsicherheiten umgehen zu können und den „Change“ als ihr neues Umfeld zu betrachten. Durch die wandelnden wirtschaftlichen Rahmenbedingungen ändern sich Ziele permanent. Daher ist es erforderlich, die Aufnahmefähigkeit für die Einflussfaktoren zu schärfen. „Für die Bewältigung der vielen unterschiedlichen Faktoren reicht der Blick durch die eigene Brille längst nicht mehr aus“, meint die Prozessbegleiterin.

Anhand von Rollengestaltung wird Führungskräften erklärt, wie sie Innovation fördern und ein Team zur Höchstleistung bringen können. Unternehmen setzen hier vermehrt auf agile Führungskonzepte, indem diverse Rollen an Mitarbeiter oder an Führungskräfte vergeben werden. Anstatt eine Position oder Funktion auszuüben, nimmt die Person eine Rolle ein, die mit klaren Aufgaben und Verantwortlichkeiten besetzt ist. Dieses Rollenkonzept lässt sich mit der Schauspielerei vergleichen. „Auch ein Schauspieler schlüpft in eine definierte Rolle und interpretiert sie. So kann ein und dieselbe Person heute den machtvollen Kaiser und morgen seinen treuen Diener spielen“, ergänzt Lena Reichmuth.

Rollenkonzepte beinhalten Regeln für Vorgehensweisen und beschreiben eine Handlungserwartung. Was soll jemand in seiner Rolle tun? Wann soll er jemand anderen einbinden? Wie soll er sich verhalten? In diesem Vorgehen kön-

Lena Reichmuth erklärt Führungskräften, wie sie Innovation fördern und ein Team zur Höchstleistung bringen können.



© Acting for Success / Petro Domenigg

nen Rollen ohne Positionen und Funktionen bestehen und durchaus ihre Wirkung erzielen. Rollen sollen auch nur temporär besetzt sein. Dies setzt voraus, dass niemand über den anderen gestellt ist. Die Führungskraft ist in diesem Spiel nicht der Abteilungsleiter, sondern hat die Rolle des SCRUM Masters. Aufgabe des SCRUM Masters kann dann sein, plötzlich auftauchende Hindernisse zu beseitigen oder die Entwicklung des Projekts voranzutreiben. Die Rollen werden dabei vom Coach zugewiesen oder durch die Teammitglieder selbst verteilt. Eine Führungskraft versteht sich dann nicht als Drahtzieher sondern als Dienstleister für die Mitarbeiter, entfaltet ihr Potenzial und entlastet sie.

Frühlingsputz im Kopf

Wie Projekte damit zum Ziel kommen und welche enorme Leistungsfähigkeit mit intrinsischer Motivation freigesetzt wird, ist beachtenswert. Hier legt die Führung klassisches Führungsverhalten ab und kleidet nur eine Rolle aus. Position und Funktion werden durch das reine Rollenverständnis temporär ersetzt. Tatsache ist: Klassische Führung versucht alle erdenklichen Führungseigenschaften unter einen Hut zu bringen und ist dadurch oft überfordert. „Chapeau! Wollen wir diesen Hut einmal abnehmen und die vielen angestauten Skills und to do's neu ordnen? Wie wäre es mit Frühlingsputz im Kopf? Klarheit und Orientierung schaffen, um dann erfolgreich zu delegieren?“ provoziert Lena Reichmuth.

Welche Rolle kann der Mitarbeiter am besten gestalten? Welche Kompetenzen sind vorhanden und welche noch ausbaufähig? Das erfordert, dass ein Manager die eigenen Kompetenzen kennt und weiss, was er selbst erledigen und was er delegieren soll. Es geht immer darum, die effektivste Lösung zu finden. Die Zeit, in der eine Führungskraft alle Zusammenhänge und Kausalitäten kannte, ist vorbei. Das Führen von Mitarbeitern wird stets eine wichtige Rolle bleiben. Ob Manager, Change Manager, Mentor, Berater oder Leader, es geht darum, wo ein Unternehmen steht und wo die Führungskraft, der einzelne Mitarbeiter und das Team sich positionieren.

„Erfolg bedeutet zu erkennen, was gefragt ist, und das sofort zu liefern. Das erfordert ein hohes Maß an Flexibilität und Spontaneität.“



Diese Betrachtung ist wichtig, um zu verstehen, wie viel Agilität und Change Management umsetzbar sind. Durch den globalen Weltmarkt muss Führung auch imstande sein, auf die Vielfalt der Länderkulturen einzugehen, sowie Diversität zu integrieren und mehrere Generationen intern zu managen.

Das HR Management ist gefordert, Führungskräfte gezielt in diesem Change weiterzuentwickeln. Oftmals werden hier externe Coachs hinzugezogen. Agiler führen ist genauso ein Prozess wie agiler werden. Es ist deshalb ratsam, ein ganzes Team in den Coachingprozess zu nehmen und als Pilotprojekt langsam in den geschäftlichen „Alltag“ fließen zu lassen. Der gewünschte Allrounder entwickelt sich nicht von heute auf morgen, sondern schrittweise.

Kurzum: Wer agiles Führen und selbstorganisierte Mitarbeiter im Unternehmen fördern möchte, muss den Status quo der Mitarbeiter evaluieren und den Reifegrad seiner Mitarbeiter erkennen. Die Initiierung von Rollenkonzepten fördert das Selbstverständnis von Führung als Rolle und die konsequente Teamorientierung. Erst dann ist erfolgreiches Arbeiten in einem komplexen Umfeld möglich.

„Ich habe festgestellt, dass sich oft auch Topmanager schwer tun, in unterschiedliche Rollen zu schlüpfen. Anhand der Technik der Rollengestaltung erkennen sie einerseits sich selbst und ihren eigenen Standpunkt besser und können sich andererseits auch in „ihre SpielpartnerInnen“ besser hinein versetzen. So gelingt es ihnen, die Situation in ihrer Totalität zu erfassen und sich flexibel einer neuen Situation, einer neuen Szene, anzupassen. Erfolg bedeutet, zu erkennen, was gefragt ist, und das sofort zu liefern. Das erfordert ein hohes Maß an Spontaneität und Flexibilität – Eigenschaften, die ich mit den Techniken aus dem Improvisationstheater wunderbar vermitteln kann“, fasst Führungskräftecoach Lena Reichmuth die Essenz Ihrer Methode zusammen.

www.actingforsuccess.com