



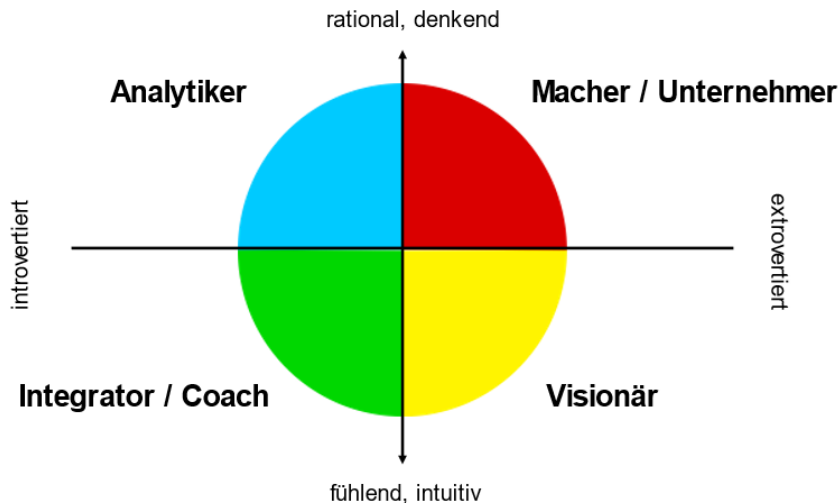
Führen mit Sensibilität

Wenn ich mit Führungskräften mit klassischen Persönlichkeitstypologien arbeite, zeigt sich immer wieder, dass ein Führungsprofil mit Tendenz zur Introversion und einer hohen Sensibilität am wenigsten beliebt ist. Im Insights Discovery, das auf der Persönlichkeitstypologie von C.G. Jung aufbaut, werden solchen Charakterstärken die Rollen vom Integrator und Coach zugeordnet. Im Insights (siehe grünen Bereich in der Grafik unten) wird diese Persönlichkeitstypologie mit der Farbe grün abgebildet. Extraversion, Rationalität, gekoppelt mit Selbstbewusstsein sind gesellschaftlich viel anerkannter. Menschen mit diesen Präferenzen übernehmen oft sehr schnell Führungsaufgaben (dargestellt mit roter Farbe).

Und doch, **Führen mit Sensibilität beinhaltet ein riesiges Führungspotential!** Sensible Menschen haben einen leichten Zugang zu innovativen, ja sogar visionären Ideen und sie können Menschen und Teamdynamiken leicht wahrnehmen und gut einschätzen. Ich bin überzeugt, dass im Kontext der unsicheren und ambivalenten gesellschaftlichen Entwicklung Sensibilität zu einem Markenzeichen guter Führung werden wird. In diesem Artikel über Führen mit Sensibilität stelle ich gerne meine langjährigen Erfahrungen aus der Führungs- und Beraterpraxis zur Selbstreflexion und Inspiration zur Verfügung.

Führungsstil geprägt durch Persönlichkeit

(Führungsstile nach Insights Discovery / Persönlichkeitstypologie C.G. Jung)



In die (Führungs-)kraft kommen

Sensibilität bildet sich heute leider nur selten über Körperwahrnehmung, Musik- und Naturerfahrung oder Meditation heraus, sondern entwickelt sich oft erzwungenermassen über schwierige Familienkonstellationen in der Herkunftsfamilie. Beispielsweise lernte ein Mädchen schon früh zu spüren, wann sich zwischen den Eltern einer Alkoholiker-Familie wieder dicke Luft anbahnte und es sich möglichst rasch in sein Zimmer zurückziehen musste. Oder ein jüngerer Bruder machte sich permanent Sorgen um seinen älteren, behinderten Bruder. Er versuchte alle ungunstigen Situationen zu Hause und in der Schule vorherzusehen, um ihn vor Frust und Schmerz zu schützen.

Wenn ich über das grosse Führungspotential von Sensibilität schreibe, ist es mir ein Anliegen, daran zu erinnern, dass dieses Erlernen oft mit einem hohen Preis bezahlt wurde. Damit sensible Menschen in ihre Kraft kommen, ist es wichtig, zur eigenen Verletzlichkeit, den schwierigen Familien- und Lebensthemen und den hindernden Verhaltensmustern zu stehen. Sie sind zu erforschen und emotional wie seelisch zu lösen. Das Verdrängen und anstrengende Überdecken führen in eine Sackgasse. Das Heilen führt hingegen zu innerer Stärke und Kraft – privat und beruflich.

Ein klares Grenzziehen zu den Schicksalen der Ahnen und den schwierigen Ereignissen (siehe Aufstellungsbild) ist wichtig. Niemand sollte das Schwere und die Verantwortung der Vorfahren weiter tragen müssen. Die Energie ist auf die aktuellen Lebens Bühnen mit Partnerschaft oder Familie und Beruf zu fokussieren. Bei der Lösungssuche ist es wichtig, gut für die eigenen Bedürfnisse zu sorgen und sich dafür bewusst Zeit und Müsse zu nehmen. Es ist für sensible Menschen essentiell, die häufig reduzierte natürliche Kraft aus der Herkunftsfamilie mit eigenen Energiequellen selbst gut auszugleichen



Das Fokussieren auf die eigenen Lebens Bühnen

Wesentliche Elemente für die Nutzung und Entwicklung der eigenen (Führungs-)kraft bei hoher Sensibilität

1. Das intuitive Wissen im Führen bewusst aufgreifen und nützen

Sensible Menschen haben für sich einen tieferen Zugang zum Wissen gefunden. Sie spüren Vieles intuitiv, aus dem Bauch heraus und können sich diesen Prozess oft selbst nicht wirklich erklären. So meinte beispielsweise kürzlich ein 53jähriger Mann, Geschäftsleitungsmitglied, am Ende einer Coachingsequenz: «Ja, es ist schon fast unheimlich, was ich alles spüren kann!» Dieses enorme Potential, dieser Zugang zu diesem schöpferischen Wissen, das manchmal auch Angst machen kann, ist in Zukunft im Führen viel bewusster und aktiver zu nützen. Zwei Aufgabenfelder bieten sich direkt an.

Visionäre Impulse

Menschen mit einer hohen Sensibilität haben aus meiner Erfahrung oft **leichten Zugang zu visionären Ideen, Projekten und neuartigen Geschäftsmodellen**. Sie sind innerlich verbunden mit einer sich entwickelnden Zukunft und können ein Projekt oder Visionen entwerfen, die gesellschaftlich und organisational Sinn generieren und für alle Beteiligten viel Energie beinhalten. Prof. Otto Scharmer bezeichnet diese Fähigkeit als «Führen von der Zukunft her» und nennt die sich entwickelnde Zukunft treffend als «emerging future».

Seit Jahren begleite ich beispielsweise eine Therapeutin, die nie absichtlich Unternehmerin werden wollte, aber mit ihren visionären Ideen eine grosse Therapieeinrichtung aufgebaut hat. Oder einen Unternehmer, der bereits in einem Aufsatz in der Primarschule sein erstes Unternehmen präzise beschrieb und noch heute sehr leichten Zugang hat, wie er die verschiedenen Unternehmen in seiner Gruppe weiterentwickeln möchte. Diese Beispiele machen Mut, dieses (Zukunfts-) Wissen und unternehmerische Potential zu nützen. So meinte eine sehr sensible Frau, die als Geschäftsleitungsmitglied in einer Versicherung arbeitet, bezüglich des Umsetzens innovativer Ideen: «Wenn Kopf und Bauch übereinstimmen, ziehe ich ein Changeprojekt durch. Egal, ob sich der Weg zur Realisierung sich als leicht oder schwierig erweist. Ich fühle mich getragen von der Idee und spüre eine grosse Kraft zur Umsetzung in mir.»

«Flashes» und Einsichten zur Dynamik

Sensible Führungspersonen spüren oft sehr genau, was die Dynamik in einem Vorstellungsgespräch, Teammeeting oder in spezifischen Führungskulturen ausmacht. Werden die wichtigen Themen offen angesprochen oder besteht der Versuch, die «heissen» Themen zu umgehen und einen oberflächlichen Konsens zu erreichen? Ich ermutige sensible Führungspersonen immer wieder, ihre besonderen Wahrnehmungen ernst zu nehmen und sie beispielsweise über lösungsorientierte Fragen einem Führungs- oder Projektteam zur Verfügung zu stellen. So kann beispielsweise eine Kollegin oder Kollege gefragt werden: «Spüre ich das gerade richtig, dass Du Dich innerlich noch vor dem nächsten Schritt sträubst? Was fehlt Dir noch zur Lösung?».

Erste Schritte tun

Beim Nützen des intuitiven Wissens empfehle ich, dieses Wissen als ersten Schritt für sich selbst vermehrt und ernsthaft anzuwenden und erst dann in grössere Kreise zu tragen. Auf diesem Weg erweist sich das schriftliche Notieren respektive das Tagebuchs schreiben als hilfreich. Die aufgetretenen Gefühle in Meetings, die spontanen Impulse oder «Flashes» und die spürbaren Energien werden beim Aufschreiben bewusst reflektiert und können später vor allem auch auf ihre Relevanz überprüft werden.

2. Entwicklungsimpulse einbringen

In Einzelberatungen mit sensiblen Führungspersonen wird mir immer wieder geschildert, wie gut sie andere Menschen wahrnehmen respektive spüren können. Sie wissen einfach genau, wie es anderen geht, ob sie es erzählen oder nicht. Diese besondere Fähigkeit In-Verbindung-zu-sein ist für die Gestaltung von tragfähigen Beziehungen äusserst wertvoll!

Schwierig wird diese Kompetenz jedoch, wenn sensible Personen im Führen vor dem Mitteilen eines nicht erwarteten Feedbacks, dem Äussern von Kritik oder dem Eingehen von Konflikten zurückschrecken. Sensible Menschen reagieren selbst sehr empfindlich auf Kritik und haben entsprechend Angst, ihre an sich wertvollen Entwicklungsimpulse klar anzubringen. Sie spüren bereits im Voraus, wie ihr Impuls die andere Person herausfordern wird. Dann kann es passieren, dass beispielsweise die persönliche Not der Finanzchefin und Kollegin in der Geschäftsleitung so intensiv wahrgenommen wird, dass die berechtigte Erwartung an aktuellen Zahlen nicht ausgesprochen wird. In diesem Moment verpassen sensible Führungspersonen klare Führung! Sowohl auf sachlicher, gruppensdynamischer wie auch auf persönlicher Ebene werden wichtige Lern- und Entwicklungsprozesse verhindert. Sensible Menschen haben die Tendenz, zu viel Verantwortung für andere zu übernehmen und sie zu schützen. Sie müssen erst lernen, dass sie ihrem Umfeld die eigene Entwicklung nicht nur zumuten, sondern auch zutrauen dürfen. Sensible Menschen können mit ihrem Gespür sehr wertvolle und treffende Impulse setzen und leisten in der Rolle des Entwicklers in und für Organisationen sehr grosse Beiträge.

3. Selbstbewusstsein entwickeln und Kritik nicht zu persönlich nehmen

Aufgrund der eigenen Biografie und Prägung durch die Herkunftsfamilie nehmen sensible Menschen Kritik meistens viel zu persönlich. Wie früher suchen sie den Fehler bei sich. Ein Kind konnte ja nicht hinter die grosse Not oder Verslossenheit eines Elternteils sehen und suchte entsprechend den Fehler für die nicht gelingende Beziehung einmal mehr bei sich. Sensible Führungspersonen hinterfragen sich, ziehen sich zurück und machen sich klein. Oft fühlen sie sich über zwei bis drei Tage schlecht.

Diese Verletzlichkeit, gekoppelt mit dem Rückzug aus der Führungsposition, ist fatal, denn aus meiner Erfahrung hat die Kritik in den wenigsten Fällen wirklich viel mit ihnen zu tun. Sensible Menschen handeln meistens sehr reflektiert und mit guter Absicht. Entsprechend ermutige ich sie, Kritik oder Konflikte in erster Linie nicht persönlich zu nehmen. Somit bleiben sie handlungsfähig und können gezielt nachfragen, um was es der kritikübenden Person wirklich geht. Auf was bezieht sich die Kritik auf der Sachebene oder auf was auf der Führungs- und Teamebene? Oder was zeigt sich sogar als persönlicher Anteil der kritikübenden Person? Sensible Menschen haben gut für sich, für ihre Kraft und positive Energie zu sorgen. So bleiben sie in ihren vielfältigen, wertvollen Rollen für die Organisation präsent.

4. Meister*in der Authentizität werden

Sensible Führungspersonen können zu wahren Meister*innen der Authentizität werden. Eine ppt-Präsentation einer Führungsperson vor ihren gut zwanzig Mitarbeitenden diesen Sommer hat mich sehr beeindruckt. Noch selten habe ich eine so «objektive», ehrliche Standortbestimmung in der Schlussphase von einem grossen Changeprozess erlebt. Mit viel Anerkennung hat die Führungsperson hervorgehoben, was alles erreicht wurde und was sehr gut läuft, aber auch wo es aus ihrer Sicht noch deutlich hakt, und wo die neuen Arbeitsprozesse noch zu wenig klar definiert sind. Mir wurde im Workshop bewusst, was für ein gutes Gespür die Führungsperson für ihre Mitarbeitenden hat und wie wichtig sie ihr sind. Sie weiss genau, wo sie im Alltag stehen und wie sie aus ihrer Perspektive den Change betrachten. Mit dieser ehrlichen Standortbestimmung wurde die Basis für die kommenden Entwicklungsschritte in und ausserhalb des Workshops gelegt.

Mit ihrer hohen Transparenz und Authentizität gewinnen sensible Führungspersonen rasch sehr viel Vertrauen und bieten Mitarbeitenden im Unternehmen wie auch den Kunden tragende Beziehungen an. Für viele werden sie zum Vorbild.

Abschliessend lässt sich zusammenfassen, dass sensible Führungspersonen, die viel von ihrer Lebensgeschichte geheilt und integriert haben, in der Führung im Laufe der Zeit immer klarer, anpackender, ja führungsstärker werden. Und mit ihrem besonderen Zugang zu Visionen und Menschen sind sie ein Geschenk für Organisationen wie auch für die Gesellschaft. Die Zeit ist reif, das riesige Führungspotential einzusetzen.

Münchenstein, 4. November 2021