

## Leadership: Weshalb erzielen wir nicht die erwartete Wirkung?

31.10.2016

Im Lauf Ihrer Karriere haben Ihnen Kollegen, Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter bestimmt auch schon Bemerkungen gemacht wie:

- «... schön und gut, aber das ist reine Theorie ...»
- «... man merkt, dass du an einem Kurs oder einer Ausbildung warst, nicht ...?»
- «... bei uns ist das halt anders ...»
- «... wir haben das immer so gemacht ...»
- «... deine Vorgänger haben das auch schon versucht – aber erfolglos ...»

Solche Kommentare und Statements machen mich seit 25 Jahren betroffen. Mir war es immer ein Anliegen, einen Weg zu finden, um die erwünschte Wirkung zu erzielen, und es vor allem zu schaffen, mit dem Team und den Kollegen zusammen im Unternehmen eine positive Dynamik in Gang zu setzen. Die 25 Jahre Erfahrung haben mich gelehrt, dass drei Schlüsselemente zur Wirkung von Handlungen, Aktionsplänen und vor allem von Leadership beitragen.

Wesentlich ist zunächst, dass es gelingt, eine gemeinsame Sprache zu sprechen, ein gemeinsames **Verständnis** über alle Hierarchiestufen hinweg zu entwickeln. Der Kniff dabei ist, von der Erfahrung und den Erwartungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auszugehen. Wird die gemeinsame Sprache nicht aufoktroziert, sondern als Abbild der Erwartungen, des Arbeitsalltags und der Erfahrungen der Mitarbeitenden empfunden, können Sie mit grosser **Zustimmung** rechnen.

Anschliessend gilt es, innerhalb des Unternehmens **Kohärenz** sicherzustellen, und zwar über die Vision und die Strategie bis hin zu den individuellen Zielen. Wichtig ist diese Kohärenz auch zwischen den drei Dimensionen Kommunikation, Personalentwicklung und Prozesse/Tools. Man spricht dann von **Kongruenz** innerhalb des Unternehmens.

Und schliesslich: Je einfacher wir uns ausdrücken (**Einfachheit**), desto leichter werden uns die Angesprochenen verstehen und das Gesagte umsetzen können. Zentral ist hier, das Ganze mit positiven **Emotionen** zu verbinden. Wertvolle Unterstützung bietet hier visuelle Kommunikation: Sobald Sie nämlich ein einfaches, einprägsames Bild mit einer Emotion verbinden, können Sie sie bei Ihrem Gegenüber verankern und ihre Wirkung verstärken.

Tragen Sie zur Optimierung der Wirkung in Ihrem Unternehmen oder in Ihrer Organisation systematisch dem Verständnis, der Zustimmung, der Kohärenz und der Kongruenz Rechnung.

Um zu einem effizienten, einfachen und kohärenten Leadership-Modell zu gelangen, habe ich von allem Anfang meiner Karriere an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter jeweils gefragt, was einen guten Chef, eine gute Chefin ausmache.

Dabei ging von der Grundannahme aus, die Essenz von Leadership sei immer dieselbe. Analysiert wurden schliesslich mehrere Tausend Antworten. Sie stammten aus verschiedenen europäischen Ländern: Deutschland, Frankreich, England, aber auch aus der Schweiz und ihren deutsch-, französisch- und

### LP3 AG

Hauptsitz: General-Dufour-Strasse 18, 2502 Biel/Bienne, Switzerland  
+41 78 818 40 18  
[www.lp3leadership.com](http://www.lp3leadership.com)

Büro Zürich: Bellerivestrasse 11, 8008 Zürich  
+41 43 544 44 55

italienischsprachigen Regionen.

Die befragten Teams stammten aus verschiedenen Wirtschaftsbereichen, Dienstleistungs-, Finanz- und Industriebetrieben, KMU und Grossfirmen.

Das Resultat hat die Hypothese bestätigt: Die Essenz von Leadership ist tatsächlich überall dieselbe. Zusammenfassen lässt es sich in 9 Kategorien. 20 Antworten genügen normalerweise, um diese 9 Kategorien abzubilden.

Ein 8-minütiges Video präsentiert diese 9 Dimensionen: ([www.lp3leadership.com](http://www.lp3leadership.com)) Vision, Werte, Vorbild, Präsenz, Führung und Entwicklung der Mitarbeitenden, Kommunikation, Gerechtigkeit, Kompetenz, Organisation; im Zentrum befindet sich die Selbstreflexion.

Bingo: Verständnis, Zustimmung, Kohärenz, Kongruenz, Einfachheit und Emotionen!

Ich freue mich, meine Erfahrung mit diesen 9 Dimensionen mit Ihnen zu teilen und Denkanstösse und konkrete Tools zu vermitteln.

Danke, dass Sie mit mir auf diese Reise kommen.

Autor: David Fiorucci  
[www.lp3leadership.com](http://www.lp3leadership.com)