

HINSEHEN STATT AUSBLENDEN

5 Tipps für eine Portion gesunden Realismus im Führungsalltag



**MAG. GREGOR
HEISE**

ist seit vielen Jahren Trainer und Coach für Führungskräfte. Seine Tätigkeitsfelder sind Selbstführung, Potenzialentfaltung, Verhandeln und Teamentwicklung.

Warum verfehlen Menschen, die nur auf die positiven Aspekte fokussiert sind, ihr Ziel signifikant öfter als jene, die sich das Gesamtbild ansehen?¹ Eine Erklärung: Wer die Dinge allzu optimistisch betrachtet, gibt bei Widerständen bereits auf. Positive Vorstellungen allein lösen häufig keine Handlungen aus: Gedanklich sind diese Menschen schon dort, wo sie hinmöchten. Zumindest würden sie am liebsten alle Hindernisse auf dem Weg und alle Anstrengungen, die es braucht, meiden. Beschönigung verträgt sich allerdings schlecht mit zukunftsorientiertem Management.²

1. Vorsicht bei zu viel Euphorie

Steht ein interessantes Projekt, ein lukrativer Auftrag oder Ähnliches bevor, kommt Euphorie auf. Wer hört da auf die antike Cassandra, die davor warnt, dass es auch anders kommen könnte? Niemand weiß, was die Zukunft tatsächlich bringt. Um gewappnet zu sein, sollten Sie gerade bei großer Euphorie einen Gang zurückschalten und auch auf etwaige Hindernisse fokussieren. Ermutigen Sie andere, es auch zu tun.

2. Zeichnen Sie ein Gegenbild

Üben Sie sich darin, die „Macht des positiven Trends“ bewusst zu brechen. Laden Sie zu Ihren Strategiebesprechungen jene ein, die kritisch sind oder alles schwarzsehen. Zeichnen Sie daraus ein realistisches Gegenbild. Es empfiehlt sich, die eigene Unternehmenskultur zu überprüfen: Ist es erlaubt, negative Gedanken zu äußern? Seien Sie stolz darauf, wenn es eine Vielzahl von kontroversen Meinungen gibt.

3. Halten Sie Handlungsoptionen bereit

Diese Negativszenarien sind kein Selbstzweck. Entwickeln Sie plausible Handlungsoptionen für den

Ernstfall. Projekte sind kaum zur Gänze vom Scheitern bedroht. Aber es gibt Hemmnisse, die durch eine allzu optimistische Sichtweise gerne übersehen werden. Machen Sie sich die Stolpersteine bewusst und entwerfen Sie entsprechende Gegenmaßnahmen.

4. Entwickeln Sie einen Gesamtplan

Entwickeln Sie aus den unterschiedlichen Einschätzungen, Stimmungen und Daten eine Gesamtstrategie. Erwarteten Sie dabei nicht, die eine richtige Strategie zu finden, sondern konzipieren Sie mindestens 3 Varianten, ausgehend von verschiedenen Annahmen. Für manche mag es im ersten Schritt noch keine befriedigenden Lösungen geben. Vertrauen Sie darauf, dass sich im Laufe der Zeit eine Lösung finden wird. So werden Sie wachsam sein und Vorzeichen bereits früh erkennen.

5. Stärken Sie Ihre Widerstandskraft

Ermuntern Sie sich selbst und andere, auch mit unangenehmen Wahrheiten fertigzuwerden. Genau so wie es beim Training im Sport wichtig ist, bewusst und dosiert die eigenen Grenzen zu verschieben, gilt auch im Management: Sie reifen mit den Herausforderungen. Schwierigkeiten und plötzliche Katastrophen bewältigen Sie am besten, indem Sie Ihre Fähigkeiten mobilisieren. Ausdauer, Geduld und eine Portion Zähigkeit sind allemal besser als die Flucht in ein gedankliches Paradies.³

LITERATUR

- ¹ Gabriele Oettingen: Future thought and behaviour Change.– In: European Review of Social Psychology. 23, 2012, S. 1–63
- ² Julius Kuhl: Motivation und Persönlichkeit. Göttingen, 2001, P. 524ff.
- ³ Gabriele Oettingen/Doris Mayer: The Motivating Function of Thinking About the Future: Expectations Versus Fantasies. – In: Journal of Personality and Social Psychology, 83, 2002, S. 1198–1212