

FÜNF
PRINZIPIEN
FÜR
NACHHALTIGE
FÜHRUNGSKRÄFTE



WAS UNS DER
WALD LEHRT

Wohl dem Menschen,
der Weisheit erlangt
hat, und wohl dem
Manne, der Einsicht
gewinnt!

Denn besser ist ihr
Erwerb als der von
Silber, und ihr Besitz
ist mehr wert als
Gold.

Salomo in Sprüche 3:13-14





Prinzip 1
Stärke
Vertrauen

1. Stärke Vertrauen

Eines meiner wichtigsten Bilder. Ich merkte eine Bewegung im Wald zu meiner rechten Seite und blieb stehen. Kamera ans Auge gedrückt, gespannt auf das, was kommen würde. Und tatsächlich geschah, was ich mir erhofft hatte: Ein Reh sprang mir direkt vor die Füße. Na ja, ungefähr 5 Meter waren wir schon voneinander entfernt. Ich drückte auf den Auslöser, meine Kamera summte leise und machte 33 Bilder – dann war der Sucher leer und das Tier verschwunden.

Weil meine Kamera 11 Bilder pro Sekunde schafft weiß ich wie lange unsere Begegnung dauerte: es waren ganze drei Sekunden. Kurz, aber es entstand ein wichtiges Bild. Entscheidend bei diesem Bild ist nicht die Qualität oder künstlerische Ausdruck, sondern das Motiv: das Reh. Schauen der wir es uns mal genauer an.

Ursprünglich wollte das Reh in meine Richtung laufen, aber plötzlich erfassten seine Augen mich. Und unsere Sekunde begann. Sie müssen wissen: Die Augen von Rehen sind

unbeweglich und seitlich am Kopf platziert. So können sie sehr viel von ihrer Umgebung erfassen. Rehe haben ein riesiges Sichtfeld mit ca. 300 Grad. Aber nur in einem sehr engen Bereich, direkt vorne, ist die Sicht dreidimensional. Und in genau diesem Bereich befand ich mich mit meiner Kamera.

Aber nicht nur die Augen, auch die Ohren der Rehe sind anders als bei uns Menschen. Sie sind beweglich und wurden, in meinem Fall, auf mich gerichtet. Das Reh suchte mithilfe seiner Ohren nach Signalen. Seine Nase hatte es zusätzlich mit weit geöffneten Nasenlöchern in meine Richtung gestreckt, um die Witterung aufzunehmen. Und auch die Beine, die auf diesem Bild nicht zu sehen sind, haben dem Reh geholfen, seine Umgebung zu analysieren, indem es mit deren Hilfe die Erdbewegungen wahrnahm. **Alles, aber wirklich auch alles, was das Reh zur Wahrnehmung zur Verfügung hatte, war gerade nur mit einer Frage beschäftigt: „Bin ich sicher? Kann ich dir vertrauen?“**

1. Stärke Vertrauen

Ich kenne das Reh. Wir sehen uns fast täglich, dennoch bin ich auch an diesem Tag durch die Prüfung durchgefallen. Das Tier wandte sich ab und verschwand in die entgegengesetzte Richtung. Ich war wieder allein im Wald.

Warum ist diese Begegnung so entscheidend für uns als Führungskraft? Weil sich auch unsere Mitarbeitenden, weil sich auch unsere Kundinnen und Kunden ständig diese eine Frage stellen: „Kann ich dir vertrauen?“ Und es ist von entscheidender Bedeutung, wie die Antwort auf diese Frage ausfällt. Denn nur dort, wo Vertrauen herrscht, wo man sich gut behandelt weiß, kann die Zusammenarbeit großartige Früchte hervorbringen.

Nur dort, wo man sich sicher füllt, wird man in der Lage sein, überhaupt etwas zu tun. Ansonsten werden Mitarbeitende und Kundinnen und Kunden sehr viel Zeit und Energie in die Prüfung der Sicherheit stecken. Man kann auf dem Bild sehen, wie viel Energie verloren geht, wenn die Sicherheit infrage gestellt wird.

Im Wald wird ständig die Frage nach Sicherheit gestellt. Jedes Tier unterbricht in regelmäßigen, sehr kurzen Abständen die Nahrungsaufnahme und prüft die Umgebung. Dieses Verhalten ist überlebenswichtig. Und dieses Verhalten zeigen auch wir Menschen.

Die Überprüfung läuft ähnlich ab wie das Atmen, nämlich ohne dass wir es merken. Schon bei leichten Verdachtsmomenten ist die Ruhe gestört. Und je stärker die Unsicherheit, desto mehr Energie fließt in die Überprüfung.

Im Wald endet die Überprüfung oft mit einer aufwendigen Flucht. Wohlgemerkt auch ohne, dass eine echte Gefahr droht. Ich war lediglich mit meinem Fotoapparat unterwegs, es war sowieso Schonzeit und auch ein Jäger hätte in dieser Zeit das Reh nicht schießen dürfen. Dennoch hat das Reh die Lage als unsicher eingestuft, weil es all das nicht wusste.

1. Stärke Vertrauen

Genauso läuft es in unseren Betrieben, in unseren Teams ab. Allerdings reagieren anders als die Rehe nur die besten Mitarbeitenden mit einer Flucht. Der Rest bleibt, verliert an Produktivität und Kreativität und wird nicht selten krank. Flucht ist aufwendig und kostet die Mitarbeitenden Energie, aber ohne Flucht steigt der Stress auf Dauer, und zwar erheblich. Ein gestörtes Vertrauensgefüge kostet unglaubliche Mengen an Produktivität.

Was tun? Ich möchte hier drei Ansätze mitgeben, abgeleitet von meiner Rehbegegnung.

1. Es würde helfen, wenn ich die Sprache des Rehs sprechen könnte. Wenn ich ihm Vertrauen zusprechen könnte. In der Bibel sind oft die ersten Worte Gottes oder der Engel an die Menschen: „Hab keine Angst. Fürchte dich nicht Mose, Abraham, Josua, Jakob... fürchte

dich nicht - Irgendwie banal. Aber es wirkt. Kommunikation ist Gold und der Schlüssel zu Vertrauen. **Wir müssen Wege finden, um Vertrauen zu kommunizieren. Mit Nachdruck, unbedingt mit Worten. So oft wie möglich. Worte wie: „Du bist mir wichtig. Du kannst mir vertrauen. Du kannst dich auf mich verlassen. Ich beschütze dich.“ Bis zu: „Ich liebe dich“ in unseren Familien.**

Man könnte meinen, es wären selbstverständliche, überflüssige Aussagen, die kein Mensch braucht. Man macht es sich zu einfach, wen man sie benutzt. Falsch. Sie sind existenziell wichtig. Genauso wie die Taten sind Worte zu gezieltem Aufbau des Vertrauens unbedingt notwendig. Und sehr wirksam.

1. Stärke Vertrauen

2. Zum anderen würde es helfen, wenn ich das Reh und seine Welt kennen und verstehen würde. Je vertrauter es mir wäre, desto besser wüsste ich, was es beunruhigt. So könnte ich die Verunsicherung oder gar die Flucht verhindern. **Lernen wir Kundinnen und Kunden, unsere Mitarbeitenden, unsere Mitmenschen und ihre Bedürfnisse aufrichtig und auf Augenhöhe kennen. Finden wir heraus, was ihnen Angst macht und was sie wirklich brauchen.** Und dann sorgen wir strategisch dafür, dass sie keine Angst mehr haben müssen und uns vertrauen.

3. Und zum dritten würde es helfen, wenn ich selbst ein Reh wäre. Wenn ich zeigen könnte: „Ich bin wie du, ein Reh aus Fleisch und Blut wie du, habe die gleichen Probleme und Sorgen – du kannst mir vertrauen.“ So könnten wir bei der E-Mail-Kommunikation ein Foto von uns in die Signatur einbauen. So etwas stärkt das Vertrauen. Auch den Mitarbeitenden sollten wir strategisch unsere Menschlichkeit zeigen. **Wenn wir unsere Fehler zugeben, ausgesuchte Hoffnungen und Enttäuschungen mitteilen, unsere schlechte Laune erklären oder Fotos unserer Kinder auf den Schreibtisch stellen, wächst das Vertrauen.**

**Der Kluge sieht die
Gefahr und birgt sich;
die Einfältigen aber
gehen weiter und
erleiden Schaden.**

Salomo in Sprüche 27:12



A squirrel is perched on a mossy tree branch, holding two green acorns in its mouth. The squirrel's bushy tail is visible behind it. The background is a blurred forest scene.

Prinzip 2
Sichere die
Zukunft
strategisch

2. Sichere die Zukunft strategisch

Zweite Begegnung – zweites Prinzip.

Ein Eichhörnchen. Dieser flinke Waldbewohner hat mich zuerst entdeckt und dann sofort angefaucht. Ja, nicht jeder im Wald rennt sofort weg, manche sind ganz schön streitsüchtig. Das Eichhörnchen klang etwas gedämpft, und wenn man sich das Foto ansieht, dann weiß man auch, warum. Zwei zusammengewachsene Walnüsse stecken in seinem Maul.

Das Bild ist im Spätsommer entstanden, es war Erntezeit. Ich beobachte oft Eichhörnchen, und mir begegnet dabei immer wieder ein außergewöhnliches Verhalten. Wenn ein Eichhörnchen eine Stelle erreicht, wo mehrere Nüsse vorhanden sind, wird es sich nicht eine Nuss schnappen und diese genüsslich verspeisen. Nein, immer aber wirklich immer wird diese eine Nuss in Sicherheit gebracht, als Vorrat irgendwo in der Nähe in der Erde vergraben und mit Erde und Blättern zugeschüttet. Ein Vorrat für schwierige Zeiten.

Denn Eichhörnchen halten keinen Winterschlaf, Eichhörnchen brauchen auch im Winter, wenn alle Bäume leer sind, Nahrung. **Die einzige Möglichkeit, im Winter zu überleben, ist, Futter zu finden. Oder präziser gesagt: Futter schnell zu finden, und zwar bevor man erfriert oder durch andere hungrige Geschöpfe erwischt wird und selbst zum Futter wird.** Deswegen ist das strategische Anlegen von Vorräten im Sommer für das Eichhörnchen überlebenswichtig.

Aber ich habe vorher bewusst von mehreren Nüssen an einer Stelle gesprochen. Das Eichhörnchen wird nämlich, nachdem es die eine Nuss sicher vergraben hat, an die Stelle, wo die Nüsse liegen, zurückkehren und sich die nächste Nuss schnappen. Auch diese wird abtransportiert und als Vorrat versteckt. Dann kommt es wieder und wieder und wieder, bis alle Nüsse sicher für den Winter und schlechtere Zeiten versteckt sind.

2. Sichere die Zukunft strategisch

Ein spannendes Verhalten. Eichhörnchen sind dabei, was selten im Tierreich vorkommt, zu Täuschungsmanövern fähig. Wenn sie merken, dass sie von Futterkonkurrenten wie einem Eichelhäher oder anderen Eichhörnchen verfolgt werden, dann tun sie nur so, als ob sie die Beute in der Erde vergraben würden und laufen weiter. Die lästige Konkurrenz öffnet das leere Versteck und das Eichhörnchen kann in der Zwischenzeit die Nuss in Ruhe und geheim vergraben. Strategisch für die Zukunft sorgen – das tut das Eichhörnchen.

am System arbeiten. Mindestens einmal im Jahr sollten wir uns genug Zeit für die Entwicklung und Überarbeitung der Strategie nehmen. Und auch persönlich sollten wir Zeit finden, über die Zukunft nachzudenken, einen Plan aufzustellen. Ich nenne es Wachstumszeit.

Und an alle Planskeptikerinnen und Planskeptiker unter uns: **Pläne macht man nicht, damit sie erfüllt werden, sondern damit man sich mit der Zukunft strategisch auseinandersetzt.**

Auch hier können wir etwas lernen, denn nicht nur das Eichhörnchen muss vorsorgen. **Auch für uns ist es sinnvoll, strategisch über die Zukunft nachzudenken.** Denn: Sie wird kommen. Was heißt das nun konkret? Gerade als Führungskraft brauchen wir unbedingt Zeiten, in denen wir nicht im System, sondern

Der Sieg ist da,
wo Ratgeber in
großer Zahl
vorhanden sind.

Salomo in Sprüche 24:6





Prinzip 3
Prüfe
sorgfältig

3. Prüfe sorgfältig

Auch unser drittes Prinzip kommt vom Eichhörnchen: Prüfe sorgfältig.

Das Foto habe ich im Winter gemacht. Das kann man gut am Schnee und den unglaublichen Farben des Sonnenaufgangs erkennen, die im Winter einmalig ist. Vielleicht handelt es sich hier sogar um das gleiche Eichhörnchen, das ich im Spätsommer bei der Ernte erwischt hatte. Doch diesmal hat es eine Nuss ausgegraben und transportiert diese fort, um sie sicher im Kobel zu verspeisen.

Im Winter werden die Eichhörnchen circa 1 Stunde am Tag aktiv, und in dieser Zeit müssen sie die Verstecke mit dem Futter finden. Nicht alle werden gefunden. So haben im Verlauf des folgenden Frühjahrs viele Nüsse die Chance, zu keimen und zu Bäumen zu werden. Fleißiger Klimaretter, dieses

Eichhörnchen. Aber beim dritten Prinzip geht es um ein anderes typisches Verhalten von Eichhörnchen. Bevor es die Nuss nämlich abtransportiert, dreht es sie zuerst in den Pfötchen hin und her. Energisch mindestens einmal um die eigene Achse und dann noch mal zurück. Es erfolgt eine sorgfältige Prüfung der Qualität. Sommer wie Winter, immer.

Die Nuss könnte durch einen Specht ausgehöhlt worden sein, eine Maus könnte ein Loch gefressen oder Pilze den wertvollen Inhalt angegriffen haben. Erst wenn die Nuss als einwandfrei eingestuft wird, landet sie im Maul und wird abtransportiert.

Die Prüfung ist wichtig, denn es gibt viele Nüsse, die auf den ersten Blick aussehen, als wären sie eine gute Beute, und dabei sind sie innen hohl oder faul und so nicht der Mühe wert.

3. Prüfe sorgfältig

Das ist auch bei uns oft der Fall, wenn es darum geht, Entscheidungen zu treffen. Vieles, was wir sehen, erscheint uns auf den ersten Blick absolut richtig. Zweifel sind nicht angebracht. Aber das Eichhörnchen weiß es besser. Es ist weise genug, zu prüfen.

Nicht alles, was glänzt, ist auch wirklich Gold, heißt es. **Und auch wenn wirklich Eile geboten ist (und das ist bei dem Eichhörnchen nicht anders als bei uns) so ziemlich immer wird die kostbare Zeit in die Überprüfung gesteckt.**

Aus einem mir unerklärlichen Grund wird es bei uns Menschen oftmals als besondere Führungsstärke angesehen, wenn wir sofort entscheiden und klare Anweisungen geben. Einfach aus dem Bauch heraus und aufgrund langjähriger Erfahrungen.

Wer das Buch vom Nobelpreisträger Daniel Kahmann „Schnelles Denken, langsames

Denken“ gelesen hat, der weiß, wie oft unsere schnellen Entscheidungen falsch sind. **Wir überschätzen regelmäßig unsere Bewertungsfähigkeit. Wir überbewerten unsere Erfahrung.**

Praktische Empfehlung? Was können wir da tun? Hilfreich wäre es, den Eichhörnchen zu folgen und sich bewusst etwas Zeit für die Überprüfung zu nehmen. Gott und andere Beraterinnen und Berater zu fragen, eine Nacht darüber zu schlafen. Andere Menschen um Rat zu fragen, ist eine der wichtigsten Angewohnheiten, um Erfolg zu haben.

Als Führungskraft bildete ich gerne Beratungsgremien, und zwar aus meinen besten Leiterinnen und Leitern. Extrem selten traf ich Entscheidungen, ohne vorher andere um Rat gefragt zu haben, und auch dann unterlag die Entscheidung trotzdem immer dem Ich-schlaf-eine-Nacht-darüber-Prinzip.

Mit dem besten
Teil deiner Habe erwirb
dir Weisheit, und um
den Preis deines
ganzen Vermögens
verschaffe dir Einsicht!

Salomo in Sprüche 4:7





Prinzip 4
Werfe ab

4. Werfe ab

Das vierte Prinzip liefert uns der Hirsch. Es ist mein absolutes Lieblingsprinzip: Werfe ab. Aber bevor wir zu dem Prinzip kommen, zwei schnelle Quizfragen. Wenn wir eine Stange aus einem Rothirschgeweih betrachten. Zwei Optionen für eine Antwort. Was ist richtig?

A) Diese Stange ist aus Horn, innen hohl und wiegt bis zu einem Kilo.

Oder B) Es handelt sich um Knochen, ähnlich aufgebaut wie menschliche Zähne und wiegt gerne über fünf Kilo.

Die Antwort B ist richtig. Es handelt sich um Knochen, hart und schwer.

Und nun die zweite Quiz-Frage. Diesmal mit drei Antwortmöglichkeiten. Wie lange braucht ein Hirsch, um ein solches Geweih aufzubauen?

A) 3 Monate

B) 3 Jahre

C) lebenslang

Lebenslang ist falsch. Nun wissen wir es – dann müssen es drei Jahre sein. Aber auch das ist nicht korrekt. Die richtige und unglaubliche Antwort ist A: Der Hirsch braucht ungefähr 100 Tage, um diese feste Knochenmasse, die dann auch mehr als zehn Kilo wiegen kann, aufzubauen.

Die stärksten Geweihe bringen bis zu 15 Kilogramm, in Zucht sogar bis zu 20 Kilogramm auf die Waage. Und egal, wie schwer es am Ende ist: Es sind immer ungefähr 100 Tage. Ein Hirschgeweih wird jedes Jahr neu gebildet. Und in der Regel wird es Jahr für Jahr besser.

Der Hirsch muss das Alte aktiv abstoßen, abwerfen, damit das Neue kommen kann. Denn der ausgewachsene Knochen kann nicht besser werden. Nur ein volliger Neuanfang kann Verbesserung bringen. Nachdem er das Geweih abgeworfen hat, hat er erst mal nichts mehr. Er steht, im übertragenen Sinne, mit „leeren Händen“ da.

4. Werfe ab

Kahler Kopf über Monate hinweg, stattdessen Mühe und das Risiko des Neuaufbaus. Dabei war das Alte oft wirklich prächtig, vorzeigbar, siegeserprobт. Meistens sehen wir die Frucht, die durch einen Neuanfang entstehen wird, beim Wegwerfen des Alten noch nicht – auch ein Hirsch hat nicht sofort ein schönes und größeres Geweih. Doch der Verlustschmerz, der ist sofort da und oft kaum auszuhalten.

Verlustangst ist eine der größten Antriebskräfte des Menschen. So geben wir unser Gutes sehr selten freiwillig her, manchmal werden uns die Sachen einfach genommen. Am meisten halten wir an Bewährtem fest. Never change a running system?

Der Hirsch wirft das Gute Jahr für Jahr weg.
Auch ich musste schon Sachen abwerfen: Zwei

Mal habe ich hohe Posten verlassen, ohne eine neue Perspektive zu haben, nur weil es dran war, nur weil es richtig war, zu gehen. Das Abwerfen, ohne einen neuen Job zu haben, führte zu Phasen der Unklarheit und Unsicherheit, dann aber zu einem sprunghaften Wachstum und wunderbaren neuen Aufgaben und Erfahrungen.

Der Hirsch sagt uns: „Werft ab.“ Also lassen Sie uns das Gute abgeben, wenn es richtig und dran ist, und auf unsere Stärken und Bestimmungen vertrauen. Lassen Sie uns ruhig bleiben und uns sagen, wenn wir Verlustschmerz spüren: **Das Beste kommt noch. Oft ist das Gute, an dem wir uns festklammern, der größte Feind vom Besten, von dem, was kommen wird.**

Nicht dem Schnellsten
der Sieg im Wettkampf
und nicht dem
Tapfersten der Sieg im
Kriege zuteil wird, ...,
sondern sie sind alle
von Zeit und
Umständen abhängig.

Salomo in Prediger 9:11





Achtung
Gegenverkehr



Prinzip 5
Umarme
den
Schmerz

5. Umarme den Schmerz

Und das führt uns zu unserem fünften und letzten Prinzip. Und dieses hat ein Baum für uns parat, der an einem schmalen Bergweg steht, der zu einem kristallklaren Bergsee führt. Seit über zehn Jahren fahre ich Jahr für Jahr mit dem Rad an diesem Baum vorbei, besuche den Bergahorn und dokumentiere die Geschichte des Schildes.

Vor vielen Jahren wurde dem Baum eine Wunde zugefügt: Ein Mensch hämmerte ein Schild dran. Und der Baum hat die Veränderung wahrgenommen und sofort damit begonnen, das Hindernis zu umschließen. Wir sehen auf dem Bild aus dem letzten Sommer, wie weit der Baum mit dem Verschlucken des Schildes vorangekommen ist.

Die Bäume umarmen ihren Schmerz. Auf Hindernisse und Wunden reagieren sie genauso wie bei absterbenden Ästen immer mit verstärktem Wachstum um die Wundstelle herum.

Dieses Geschehen nennt man in der Fachsprache „Überwallung“ Es gehört zu dem, was die Bäume ununterbrochen tun, denn irgendetwas ist immer zu überwällen. Wie mühsam und wie lange es dauert, sehen wir auf den anderen Bildern, die ich 10 Jahre zuvor und 5 Jahre zuvor gemacht habe. Und es wird wahrscheinlich noch 30 Jahre so weitergehen, bis der Baum das Schild verschluckt hat.

Und es werden weitere 20 Jahre vergehen, bis man von außen das Problem nicht mehr sehen kann. Dann wird der Baum zu seinem ursprünglichen runden Wachstum zurückgekehrt sein. Das Schild wird vollständig integriert und zu einem Teil des Baums geworden sein.

5. Umarme den Schmerz

Der Baum umarmt seine Wunde mit Wachstum. Was können wir hier lernen? Wir wissen es alle: Auch wir werden verletzt werden oder sind bereits verletzt worden. Und genauso wie der Baum können wir viele Sachen in unserem Leben nicht abwerfen, nicht ungeschehen machen. Dann sollten wir sie wachsend umarmen. **Auch unser größter Schmerz, unsere schwierige Kindheit, unser größter Misserfolg oder unser größtes Versagen gehört zu uns. Genauso wie der Baum müssen wir diese Schmerzen liebevoll umarmen, sie nicht leugnen, aber uns auch nicht bedauern.**

Unsere Aufgabe ist es nun, zu akzeptieren und zu überwinden. Voll in dem Bewusstsein zu leben, dass sie zu uns gehören. Und das ist nicht immer leicht. Aber wir dürfen wissen, dass unsere Wunden auf wunderbare Weise zum Segen verwandeln werden können. Nick

Vujicic ist ohne Arme und Beine auf die Welt gekommen – heute begeistert er die Welt als Motivationstrainer. Joyce Meyer ist als Kind und Jugendliche missbraucht worden – heute sind ihre weltweite mediale Reichweite und die Hilfe, die daraus erwächst, gigantisch. Auch Toni Robins hat stark unter seiner Mutter gelitten, daraus entstand eine außergewöhnliche Mission und eine große Hilfe für Millionen von Menschen.

Verschwende keine Krise, umarme den Schmerz, intensiviere das Wachstum, um deinen Schmerz herum – das ist die Botschaft des Bergahorns für uns.



WaldFührung Darius Götsch
Oberer Kapellberg 27
96103 Dörfleins



Info@wald-fuehrung.de
Tel.: +49 173 5147822
Tel.: +49 951 301097

