

# Leader brauchen eine Vision

**Heinz Kaegi hat Leadership beim Hotel Römerturm auf dem Kerenzerberg umgesetzt. Es wurde nach mehreren Konkursen wieder zu einem erfolgreichen Haus. «Da packte mich der Ehrgeiz ... Da war Zuversicht, Glaube, ja Wissen, dass dieses Haus eine Zukunft hatte», so schreibt Kaegi in seinem Buch «Gesucht: Leader».**

VON REGULA HEINZELMANN

**D**ie Schwierigkeiten begannen damit, einen Geldgeber zu finden, der das Projekt auf dem Kerenzerberg finanzierte. Kaegi fand einen Banker, der das Abenteuer mitmachte. Er stellte eine erstklassige Crew zusammen, die beseelt war von der gemeinsamen Mission,

das Hotel wieder flottzumachen. Jedenfalls gelang es dem Team unter Leitung eines ausserordentlichen Direktionspaars, das Hotel innerhalb von wenigen Jahren zu einem der ersten Seminarhotels in der Schweiz zu machen.

Dieses Beispiel soll zeigen, welche Eigenschaften Leader ausma-

**Heinz Kaegi: Der Leader bezieht die nächste Generation in seine Handlung mit ein.**



## CHECKLISTE FÜR DEN WEG ZUM LEADER

- Sind Sie sich darüber im Klaren, was Sie in Ihrem Leben erreichen wollen?
- Haben Sie ein Ziel, das über persönliche Interessen hinausgeht?
- Wenn ja, haben Sie eine Vision entwickelt?
- Auf welche Art lässt sich Ihre Vision konkret umsetzen?
- In welcher Zeit können Sie Ihre Ziele und Teilziele erreichen?
- Sind Sie bereit, hart zu arbeiten, über sich hinauszuwachsen und Grenzen zu sprengen?
- Können Sie sich so auf Ihre Vision fokussieren, dass Sie Verzettlung vermeiden?
- Wie vertreten Sie Ihre Vision, wenn Sie auf Kritik stossen?
- Welche Ressourcen haben Sie in Ihrer Umgebung, die Sie für ihr Ziel nutzen können?
- Welche Voraussetzungen benötigt es, dass Ihre Geschäftspartner und Mitarbeitenden ihre Aufgaben optimal erfüllen können?
- Geben Sie Ihr Wissen in geeigneter Form an Mitarbeitende weiter?
- Kontrollieren Sie immer wieder, ob die Ziele in der vorgesehenen Zeit erfüllt werden und was man besser machen könnte?
- Was unternehmen Sie, um sich auf allfällige Krisen vorzubereiten?
- Wenn Misserfolge passieren: Wo liegen die Ursachen?
- Welche Voraussetzungen können Sie verändern, um die Resultate zu verbessern?

chen. Leader haben eine Vision entwickelt, die ihrer Berufung entspricht, in diesem Fall aus dem brachliegenden Haus «Römerturm» einen florierenden Hotelbetrieb zu machen. Dabei kümmert sich ein Leader nicht um die Meinung anderer Leute, die beispielsweise den Erfolg des Projektes anzweifeln. Im Gegenteil: Widerstände nutzt er als das, was sie sind: natürliche Wegweiser zum Erfolg.

In einem solchen Fall muss ein Leader alle Ressourcen fokussieren, die ihm zur Verfügung stehen und die Voraussetzungen schaffen, um die Vision zu verwirklichen. Für die Inbetriebsetzung des Hotels war eine mühsame Suche nach den nötigen Finanzen unerlässlich. Um den Platz

unter den zehn besten Seminarhotels in der Schweiz zu erreichen, wurde ein engagiertes Team erfolgskritisch zusammengestellt.

Der Leader hat dafür zu sorgen, dass die Mitarbeitenden ihre Fähigkeiten optimal einbringen können. Dazu geben Leader ihr Wissen bzw. die Weisheit ihres Erfolges als echte Mentoren an fähige Teams weiter. Sehr wichtig: Leader sind glaubwürdige Führungspersönlichkeiten ge-

**«Grundlegend für einen Leader ist es, seinen persönlichen Kernleistungsauftrag zu ermitteln.»**

## HEINZ KAEGI

Er **begann** mit einer kaufmännischen Lehre und beendete seine Angestelltenkarriere als Mitglied der Geschäftsleitung in einem Schweizer Nahrungsmittelkonzern. Seit über 20 Jahren ist er international als selbständiger Sinn- und Teamentwickler mit Kernkompetenz empowerment tätig. Er coacht Entwicklungs- und Werteprozesse für visionäre Unternehmen, Leader und Teams. Er moderiert in Deutsch, Englisch und Französisch. Heinz Kaegi ist auch Autor des erfolgreichen Buches *Gesucht: Leader*, Verlag A & O des Wissens

[www.kaegi-empowerment.com](http://www.kaegi-empowerment.com)

genüber Mitarbeitenden ebenso wie gegenüber Kunden.

### Vom Manager zum Leader

Heute gibt es viele Beispiele von Managern, die zwar viel kassieren, aber ihren Job keinesfalls optimal erfüllen. Heinz Kaegi definiert den Unterschied zwischen Managern und wirklichen Leadern folgendermassen: Der Manager orientiert sein Verhalten am Termin der nächsten Bilanz und der Leader bezieht die nächste Generation in seine Überlegungen und Handlungen mit ein. Die so genannten Manager werden nur am Gewinn gemessen. Ist dieser gut, sind sie noch dabei. Anderenfalls sind sie weg vom Fenster. Wir haben zu viele Manager und zu wenig Leader.

Grundlegend für einen Leader ist es, seinen persönlichen Kernleistungsauftrag zu ermitteln, was Kaegi auch als «Mission Statement» bezeichnet. Die Frage ist: Was will ich im Leben erreichen, für welche Zielgruppe und mit welchen Werten? Für die Antwort sind auch die unbewussten Kompetenzen zu ermitteln, die vielleicht gerade die entscheidenden sind.

Das erfordert eine seriöse Auseinandersetzung mit den grundlegenden Fragen der Lebensführung. Es braucht einige Wochen oder sogar Monate, um die Grundlagen zu erstellen. Aus diesen kann man ein Konzept entwickeln. Optimal ist dieses, wenn man folgende Aspekte möglichst in einem Satz formulieren kann:

- welche Tätigkeit will ich ausüben
- welches zentrale Anliegen verfolge ich
- welche Zielgruppe will ich erreichen
- welchen Anspruch bzw. Qualität will ich erreichen

Ist ein solcher Denkprozess realisiert, kann man eine Vision entwickeln und darüber nachdenken, wie weit und auf welche Art sich diese konkret umsetzen lässt. Dazu benötigt man die Bereitschaft und den Willen hart zu arbeiten, über sich hinauszuwachsen und Grenzen zu sprengen. Dazu das Bewusstsein, dass sich nicht jede Vision rasch realisieren lässt, also langfristiges Denken und Hartnäckigkeit. In Amerika heisst es: «When you reach the top keep climbing.»

### Vor Krisen nicht gefeit

Die nächste Krise kommt bestimmt, steht vielleicht schon vor der Tür. Der Leader fokussiert nicht so sehr das Risiko der Krise, sondern die Chancen. Das bedeutet jedoch nicht, dass man Mitarbeitende bei unangenehmen Massnahmen zynisch mit diesem Argument abspeisen kann. Entlassungen und Kostensenkungsprogramme vernichten meistens nur Ressourcen, meint Heinz Kaegi. Man muss die tieferen Ursachen der Krise finden und analysieren. Resultate werden nur verbessert, wenn sich auch die Voraussetzungen ändern.

### Wechsel bringt Chancen

Leader benötigen in einer Krise die Fähigkeit mit einer schwierigen Situation so umzugehen, dass man das Beste daraus macht. Dazu ist Flexibilität gefragt, allerdings nicht in Form von Opportunismus. Für Leader, die über ein «Mission Statement» und eine Vision verfügen, bedeutet das Ende eines Jobs noch lange nicht das Ende ihrer persönlichen Aufgabe. Im Gegenteil, durch den Wechsel können sich neue Chancen ergeben, um die Mission umzusetzen.

Das Krisenverhalten muss trainiert werden. Und sollte doch mal ein Schaden entstehen, dann muss man daraus lernen und analysieren, was man falsch gemacht hat. Und sehr wichtig: Auf Krisen muss man sich in guten Zeiten vorbereiten. ■■■■

**Regula Heinzelmann** ist als Juristin, Buchautorin und freie Journalistin tätig.  
[www.heinzelmann-texte.ch](http://www.heinzelmann-texte.ch)



# VICTORINOX

## Tools with a lasting impression



PROMOTIONAL GIFT  
AWARD 2007