



## Erfolgreich Führen



### Warum Methodenkompetenz, Rollenklarheit, Haltung und die eigene Persönlichkeit sich nur gemeinsam weiterentwickeln lassen

Es wird eine Vielzahl von firmeninternen und externen Seminaren rund um das Thema Führung und Mitarbeiterführung angeboten. Der Bedarf ist groß. Viele Menschen mit Führungsverantwortung haben Führung nie gelernt, sondern sind ins kalte Wasser geworfen worden. Ihnen wurden oft aufgrund hoher Fach- und Projektkompetenzen – und um sie an das Unternehmen zu binden – als nächster Karriereschritt Führungsaufgaben anvertraut.

Führungskräfte stehen heute unter einem sehr hohen Leistungsdruck, gleichzeitig sind die zu bewältigenden Aufgaben komplexer geworden. Schnell kommt man in ein Dilemma, weil bei Entscheidungen eine Vielzahl von Faktoren zu berücksichtigen sind, die sich gegenseitig widersprechen. Um nur einige dieser Faktoren zu nennen: Was ist kurzfristig, mittelfristig, langfristig gut für das Unternehmen, die Eigentümer, die Kunden, die Mitarbeiter, die Abteilung, die eigene Karriere und das persönliche Wohlbefinden?

Viele Teilnehmer an Führungsseminaren erhoffen sich ein klares Handlungs- und Verhaltenskonzept an die Hand zu bekommen, das ihnen ein hohes Maß an Sicherheit für die Bewältigung komplexer und damit auch verunsichernder Führungsaufgaben gibt. Sie möchten sich ein eindeutiges Raster von

„richtig“ und „falsch“ erarbeiten, an dem sie sich orientieren können. Am besten einem bestimmten Ablaufschema in mehreren Schritten folgend, einem Kochrezept gleich, das man auf die jeweilige Situation anwenden kann. Das jedoch ist ein Widerspruch in sich selbst. Es gibt viel zu viele unterschiedliche Situationen, als dass man für jede das richtige Verhalten erlernen kann, um es dann nur noch entsprechend abzurufen.

Dazu kommt, dass selbst die besten Modelle, Methoden und Techniken nur sehr begrenzt wirken, wenn sie als aufgesetztes und antrainiertes Verhalten erkennbar sind, das nicht in der eigenen Persönlichkeit verankert ist. Menschen haben ein feines Gespür für ihr Gegenüber. Vor allem achten sie auf Authentizität und Glaubwürdigkeit, die Kongruenz zwischen Haltung, Persönlichkeit und Handlung. Ist diese nicht vorhanden, so wird selbst die beste Verhaltenstechnik entweder als ein Trick erlebt, andere Menschen zu manipulieren, oder sie wirkt einfach nicht.

Nur glaubwürdige Menschen können andere Menschen wirklich berühren. So wird z.B. ein verschlossener Mensch, der in einem Seminar zum Thema Körpersprache gelernt hat, eine offene und zugewandte Körperhaltung einzunehmen, die nicht durch wirkliches Inte-

resse unterlegt ist, eher hölzern bis lächerlich wirken.

Methoden sind wichtige Tools für Führungskräfte, vorausgesetzt sie fallen auf fruchtbaren Boden in der eigenen Persönlichkeit. Die erfolgreiche Qualifizierung von Führungskräften ist deshalb nur möglich, wenn Methodenkompetenz, Rollenklarheit, Haltung und die eigene Persönlichkeit parallel weiterentwickelt werden. Sind diese Faktoren innerhalb der Führungskraft zu einem gemeinsamen Ganzen verbunden, vergrößert sich ihr Wirkungsfeld, was ihren konstruktiven Einfluss sowohl auf andere Menschen, als auch die Unternehmenskultur angeht.

Der Schlüssel für die Verbindung von Methoden, Persönlichkeit und Rolle ist eine stimmige Haltung der Führungskraft. Aus ihr erwächst auch die notwendige Sicherheit für die Bewältigung komplexer Führungsaufgaben. Die Haltung hilft dabei den Überblick zu bewahren, weil sie den Blick schärft, einer Brille gleich, durch die man adäquate Handlungsoptionen sehr deutlich erkennen kann. Alfred Herrhausen sagte: „Die Handlung folgt der Haltung.“ Aus einer stimmigen Haltung lässt sich ableiten, an welcher Stelle der Hebel anzusetzen ist und welches Werkzeug in welcher Situation geeignet ist. Selbst wenn das passende Werkzeug nicht zur Verfügung steht, kann man es entweder spontan entwickeln oder improvisieren.

Aus diesem Grund achten wir in unseren Führungsseminaren darauf, dass zuerst die Haltung geklärt wird, bevor hilfreiche Methoden vermittelt werden. Das erfordert anfangs ein Mehr an Zeit, trotzdem ist dies der effektivste Weg. Grundlegende Verhaltensänderungen erzielt man schnellsten über die Haltung, weil dadurch eine automatische Ketten-

reaktion auf allen Handlungsebenen stattfindet.

Haltung und Persönlichkeit sind eng miteinander verknüpft. So setzt eine stimmige Haltung ein Bewusstsein über die eigene Persönlichkeit voraus, weil man sonst sehr schnell in den eigenen „Verwicklungen“ gefangen ist und dadurch die Haltung verliert. Wenn die Voraussetzungen in der Persönlichkeit nicht gegeben sind, ist es unmöglich, eine echte, stimmige Haltung einzunehmen. Gleichzeitig schützt die Haltung aber auch davor, die Schattenseiten der eigenen Persönlichkeit, die in jedem Menschen vorhanden sind, auszuagieren. Destruktive Impulse bleiben in der Regel am Filter der Haltung hängen.

Mitarbeiter müssen sich drauf verlassen können, dass ihre Führungskraft die ihr zugeschriebene Rolle auch tatsächlich einnimmt. Andernfalls fehlt die Orientierung und es entsteht Chaos. Selbst die beste Persönlichkeit und Haltung kann einen Mangel, z.B. an Entscheidungsbereitschaft, nicht kompensieren. Aber auch in der Rolle als Führungskraft müssen die Haltung und die Persönlichkeit durchschimmern, andernfalls ist es eine leblose Maske, die keine oder jedenfalls keine erwünschte Wirkung zeigt. Letztendlich sind es immer Menschen, die andere Menschen berühren.

In einer stimmigen Haltung treffen

- » die eigene Persönlichkeit der Führungskraft mit ihren individuellen Zielen, Fähigkeiten und Werten,
- » die Rolle als Führungskraft, also der Sinn und Zweck von Führung,
- » sowie die grundlegende Ziel- und Wertorientierung des Unternehmens aufeinander und vereinen sich zu einem harmonischen Ganzen.

Viele erfolgreiche Führungskräfte haben eine verinnerlichte Vorstellung davon, welche Faktoren eine gute Führung auszeichnen und setzen diese Vorstellung in ihrem alltäglichen Führungsverhalten um. Sie folgen dabei ihrer Intuition, die ihnen eine präzise Rückmeldung darüber gibt, ob sie sich gerade auf dem richtigen Weg befinden, und entwickeln dadurch eine konstruktive Haltung.

Diese Vorstellungen können jedoch auch ganz bewusst erarbeitet werden. Entweder in Form eines individuellen Leitbildes oder in Form eines gemeinsamen Führungsleitbildes, wie wir es häufig mit den Führungskräften mittelständischer Unternehmen entwickeln.

Mit einem stimmigen Führungsleitbild ausgerüstet, hat die Führungskraft eine Grundlage in der Haltung und auch die notwendige Rollenklarheit, an der sie ihr Handeln orientieren und überprüfen kann. Z.B. als Vorbereitung auf ein schwieriges Mitarbeitergespräch oder auch als Nachbereitung. „Bin ich dem Leitbild gerecht geworden? Wo habe ich es verlassen, wie kann ich wieder dahin zurückkehren?“ Mit Hilfe eines Führungsleitbildes wird die Praxis um alltäglichen Lehrmeister.

Führungsleitbilder schaffen gleichzeitig auch einen hoch motivierten und punktgenauen Weiterbildungsbedarf, weil die Entwicklung der notwendigen fachlichen, methodischen und persönlichen Kompetenzen für die Beteiligten ein echtes Anliegen ist. Die Qualifizierungsmaßnahme dient dann einem größeren, attraktiven Ziel, statt nur dem Zweck, Defizite in der Führungskompetenz auszumerken. Dafür sind Führungskräfte auch bereit, ihre Komfortzone zu verlassen, denn nur außerhalb der eigenen Komfortzone findet wirkliche Entwicklung statt.

*Hans-Georg Huber ist Diplom-Psychologe und gelernter Bankkaufmann. Er begleitet seit vielen Jahren Entwicklungsprozesse in Wirtschaftsunternehmen und sozialen Institutionen. Schwerpunkte seiner Tätigkeit sind die Qualifizierung von Führungskräften, die Förderung einer konstruktiven Unternehmenskultur sowie die Ausbildung von Prozessbegleitern und Coaches.*



#### BUCH-TIPP

*Sinnvoll erfolgreich*

Sich selbst und andere führen

Hans-Georg Huber, Hans Metzger;

Rowohlt Verlag