



7 Skills für Leader

Leadership zielt auf eine höhere Eigenverantwortung der Mitarbeiter ab – beim Wahrnehmen ihrer Aufgaben und Entwickeln ihrer Kompetenz. Das setzt voraus, dass ihre Führungskräfte selbst über die hierfür erforderlichen Fähigkeiten verfügen.

Hans-Peter Machwüth
Managing Director
MACHWÜRTH TEAM
INTERNATIONAL



Beim Coachen begegnet man zwei Archetypen von Führungskräften.

Typ 1: Sie schildern in den Sitzungen immer wieder die Zwänge, unter denen sie stehen. Sie klagen darüber, was in ihrer Organisation nicht läuft und vom Top-Management versäumt wird. Sie beschreiben ihre Mitarbeiter als eher unwillig und uninspiriert.

Typ 2: Sie berichten bevorzugt darüber, was sie sich vorgenommen haben und wo sie mit ihrem Team in ein, zwei Jahren stehen möchten. Dabei malen sie die Situation keineswegs rosarot. Sie akzeptieren ihr Handlungsumfeld jedoch als Herausforderung. Und sie sind überzeugt, dass sie und ihr Team die Kraft haben, die Ziele zu erreichen.

Hinter diesen beiden Typen stecken unterschiedliche Persönlichkeitskonzepte. Sie stehen dafür, wie die Führungskräfte sich selbst führen und ihre Rolle definieren. Führungskräfte des Typs 1 verwalten primär ihren Verantwortungsbereich. Sie setzen um, was von ihnen gefordert wird, kontrollieren, ob die Mitarbeiter mitziehen und berichten pflichtgemäß nach oben.

Führungskräfte des Typs 2 hingegen verstehen ihren Verantwortungsbereich als Gestaltungsraum. Sie suchen nach Wegen, Dinge zu

optimieren und ermuntern auch ihre Mitarbeiter, aus sich heraus aktiv zu werden. Sie sind keine Verwalter, sondern Leader und Gestalter.

Was erfolgreiche Leader auszeichnet

Führungskräfte, die erfolgreiche Leader sind, verfügen über sieben Eigenschaften, die sich in ihrem Verhalten artikulieren.

1. Eigenverantwortlichkeit:

- › Sich selbst herausfordernde Ziele setzen
- › Unternehmensziele nachhaltig umsetzen
- › Gestaltungsräume entwickeln
- › Prioritäten aufzeigen
- › Absichten konsequent und klar vermitteln, Lösungen generieren und in die Tat umsetzen
- › Realitäten schaffen

2. Selbstorientierung:

- › Sich seiner selbst bewusst sein
- › Sich im Umfeld behaupten
- › Standpunkt beziehen, auch bei heiklen Themen
- › Selbstbewusster Umgang mit Neuem und Unbekanntem
- › Ein breites, flexibles Handlungsrepertoire für differenzierte Situationen
- › Ein klar ausgeprägtes persönliches

Wertebewusstsein.

3. Unternehmerische Initiative:

- › Geschäft entwickeln und vorantreiben
- › Wille zum Erfolg
- › Sensibilität für Marktsignale und frühes Erkennen von Geschäftsmöglichkeiten
- › Produkte entwickeln
- › Abläufe und Verhaltensweisen konsequent vom Kunden her durchdenken und steuern
- › Die Fähigkeit und den Mut, sofern nötig, neue Wege zu gehen

4. Fähigkeit, Sinn zu bilden und Verhalten zu bewirken:

- › Sinn stiften und Verständnis erzeugen
- › Glaubwürdig und authentisch kommunizieren
- › Leistungsbereitschaft mobilisieren
- › Ermutigend auf andere wirken
- › Gespür für Wirkkräfte im Organisationsgefüge und Erkennen der entscheidenden Hebelkräfte

5. Erfolgreiches Beziehungsmanagement:

- › Ein überzeugendes Auftreten und offenes Zugehen auf andere
- › Die Fähigkeit, Beziehungen kooperativ zu gestalten und Schnittstellen förderlich zu entwickeln
- › Die Fähigkeit, Netzwerke zu knüpfen und mit heterogenen

Interessen umzugehen

- › Die Fähigkeit, sich wirksam im sozialen Organisationsgefüge zu bewegen

6. Emotionale Stabilität:

- › Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten
- › In Stresssituationen gelassen und verlässlich bleiben
- › Eigene und fremde Gefühle verstehen und darauf eingehen können
- › Mit Enttäuschungen umgehen können und dabei handlungsfähig bleiben
- › Angemessenes Konfliktlöseverhalten zeigen

7. Lern- und Entwicklungsbereitschaft:

- › Aus Erfahrungen lernen
- › Herausfordernde Situationen annehmen und darin liegende Chancen ergreifen
- › Feedback über die eigene Wirkung einholen und verarbeiten, zukunftsorientiert handeln
- › Pioniergeist entwickeln
- › Förderung von Talenten und Entwicklung von Mitarbeitern durch Toleranz bei Fehlern

Leadership setzt Selbstführung voraus

„Leadership“ ist ein spezieller Führungsstil, der hohe Ansprüche an das Führungshandeln stellt. Er ist geprägt von einem optimistischen Menschenbild und einer wertorientierten Grundhaltung, die auch das Verhalten sowie den Kommunikationsstil der betreffenden Führungskraft prägen. Zudem ist es ein Führungsstil, der zunächst Anforderungen an die Führungskraft stellt.

Denn hinter ihm steckt das Denken: Alles kann man optimieren - auch das Führungsverhalten.

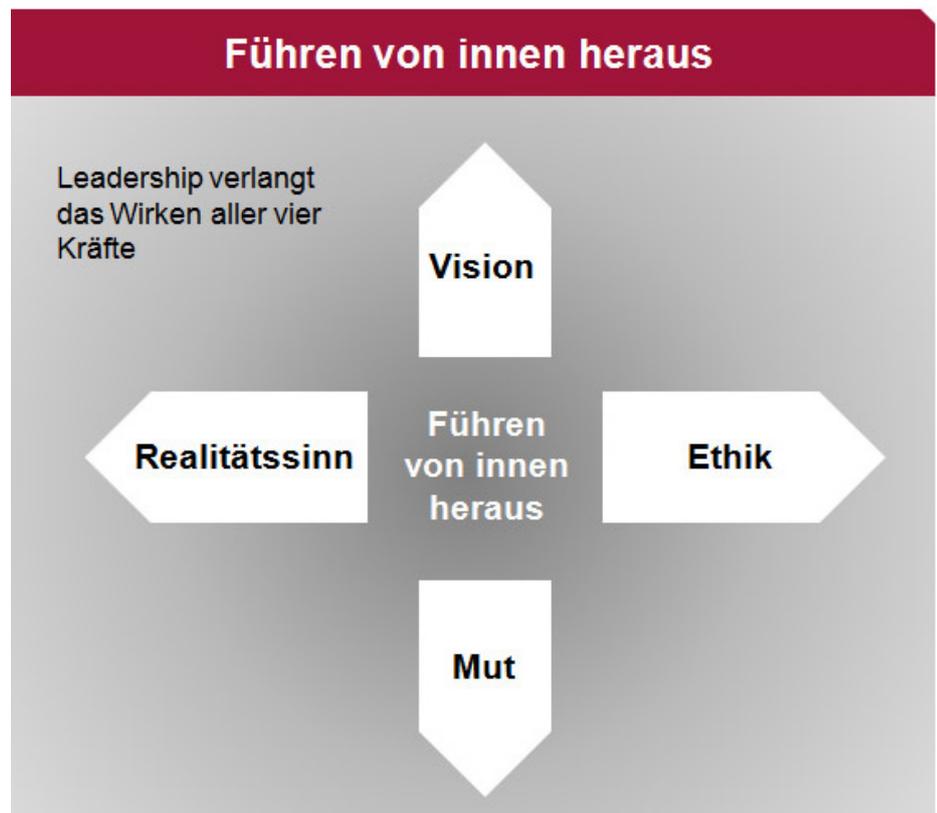
Deshalb reflektieren Führungskräfte, die als Leader agieren, regelmäßig ihr Tun. Sie fragen sich unter anderem:

- › Schöpfe ich meine Potenziale aus?
- › Sehe ich die Dinge, die ich angehen sollte?
- › Weiß ich, wo ich hin möchte, ohne dogmatisch einen Weg zu verfolgen?
- › Erkenne ich Handlungsprioritäten?
- › Handle ich konsequent? Und: Überprüfe ich selbstkritisch mein Vorgehen sowie das Erreichte, und orientiert sich mein Handeln an ethischen Handlungsmaximen?

Erkennen die Führungskräfte bei sich Verhaltensmuster, die ihre Wirksamkeit schmälern? Dann streben sie

danach, ihr Verhalten zu verändern, weil sie eine möglichst hohe Wirkung erzielen möchten.

Diese Grundhaltung prägt auch den Umgang mit den Mitarbeitern. Ein Leader verzichtet weitgehend darauf, das Verhalten der Mitarbeiter durch Anweisungen zu beeinflussen oder diese ausschließlich über Zielvereinbarungen zu führen. Sein Handeln zielt vielmehr darauf ab, die Einstellungen und das Bewusstsein der Mitarbeiter zu beeinflussen. Das heißt: Die Mitarbeiter erhalten zum Erfüllen ihrer Aufgaben und Erreichen ihrer Ziele einen so großen Handlungs- und Entscheidungsfreiraum wie möglich. Und ihre Führungskraft? Sie fordert von ihnen nicht nur, diesen verantwortlich wahrzunehmen, sondern fördert sie auch hierbei.



Auf die Selbst-Motivation der Mitarbeiter bauen

In vielen Unternehmensbereichen finden sich Mitarbeiter, die sagen: "Unser Chef ist klasse; es macht richtig Spaß, bei ihm (oder ihr) zu arbeiten." Der betreffenden Führungskraft gelang es offensichtlich, das Vertrauen und die Anerkennung ihrer Mitarbeiter zu gewinnen. Die Basis hierfür ist eine authentische Kommunikation. Die Führungskraft sagt, was sie denkt, und sie tut, was sie sagt. Sie hört zu und ist offen für unterschiedliche Sichtweisen. Zugleich treibt sie aber die gemeinsame Willensbildung und Fokussierung auf die übergeordneten Ziele voran.

Eine Führungskraft, die als Leader agiert, betrachtet es nicht als ihre Aufgabe, ihre Mitarbeiter zu motivieren. Sie setzt vielmehr darauf, dass ihre Mitarbeiter dies selbst tun - sofern die Ziele, die die Führungskraft in ihrem Verantwortungsbereich erreichen möchte, und das Bild, das sie ihnen von der angestrebten Zukunft malt, eine attraktive Sogwirkung auf die Mitarbeiter entfalten. Also nutzt die Führungskraft Symbole und bildhafte Vergleiche, um ihre Zielvorstellungen den Mitarbeitern zu erläutern. Außerdem ermutigt sie diese, kreativ zu denken und innovativ zu handeln sowie eigeninitiativ Herausforderungen anzugehen. Dabei stellt die Führungskraft hohe Ansprüche an sich und die Mitarbeiter. Sie schafft Gestaltungsräume, die den Mitarbeitern ein Mitdenken und ein eigeninitiatives Handeln ermöglichen. Denn gewünscht ist der aus eigenem Antrieb handelnde Mitarbeiter. Und die Mitarbeiter? Sie haben das Gefühl, dass das Unternehmen sie braucht - also



sein Erfolg unter anderem von ihrer Leistung abhängt. Entsprechend engagiert sind sie; auch weil sie spüren: Meine Führungskraft nimmt mich als Individuum wahr und schätzt mich aufgrund meiner persönlichen Stärken - ebenso wie meine Kollegen. Diese individuelle Wertschätzung bringt die Mitarbeiter dazu, auf ihre eigenen Potenziale zu bauen und sich Spitzenleistungen zuzutrauen. Das führt letztlich dazu, dass das ganze Team den Erfolg sucht. Es entwickelt einen sportlichen Ehrgeiz, Herausforderungen zu meistern. Und um dieses Ziel zu erreichen, überprüft es regelmäßig die Effektivität im Vorgehen und Effizienz der Umsetzung. Das heißt, Misserfolge werden ohne Schuldzuweisungen diskutiert und führen im Bedarfsfall zu einem konsequenten Gegensteuern. Erfolge hingegen werden gefeiert, jedoch ohne der Illusion

zu erliegen, diese stellen sich künftig von selbst ein. Vielmehr werden aus den (Miss-)Erfolgen die nötigen Lehren gezogen, sodass die Leistung des Teams kontinuierlich steigt.