



Bewusst führen

Nicht jede Führungskraft betreibt Leadership. Denn dabei geht es um eine bestimmte Haltung. Ziel ist: Gemeinsam mit den Mitarbeitern ein Team zu sein, das immer besser wird.

Von Hans-Peter Machwörth

Beim Coachen begegnet man zwei Archetypen von Führungskräften in unterschiedlich starker Ausprägung.

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

Typ 2: Diese Führungskräfte berichten eher darüber, was sie sich vorgenommen haben: Welche Dinge sie angehen möchten, weil sie im Argen liegen, und wo sie mit ihrem Team in ein, zwei Jahren stehen möchten. Dabei malen sie die Situation keineswegs rosa-rot. Sie akzeptieren ihr Handlungsumfeld als Herausforderung, der sie sich stellen. Und sie sind überzeugt, dass sie und ihr Team die Kraft haben, gesetzte Ziele zu erreichen. Hinter den beiden Typen stecken unterschiedliche Persönlichkeitskonzepte. Sie zeigen, »

Foto: iStockphoto

wie Führungskräfte sich selbst führen und ihre eigene Rolle definieren.

Führungskräfte des Typ 1 verwalten primär ihren Verantwortungsbereich. Sie setzen um, was von ihnen gefordert wird, und kontrollieren, ob die Mitarbeiter mitziehen, und berichten pflichtgemäß nach oben.

Führungskräfte des Typ 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 suchen nach Lösungen und sind dabei offen für den Diskurs über unterschiedliche Handlungsoptionen. Sie sind also keine Verwalter, sondern Leader und Gestalter.

Leadership setzt voraus, sich selbst zu führen

Im Managementdiskurs wird oft jede Art der Mitarbeiterführung mit dem Begriff „Leadership“ belegt. Dabei stellt Leadership einen speziellen Führungsstil dar, der hohe Ansprüche an das Führungshandeln stellt.

Dieser Stil ist geprägt durch ein optimistisches Menschenbild und eine wertorientierte Grundhaltung, die auch die Einstellungen und Verhaltensweisen sowie den Kommunikationsstil der betreffenden Führungskraft prägen. Und es ist ein Führungsstil, der zunächst einmal Anforderungen an die Person der Führungskraft selbst stellt. Denn hinter ihm steckt das Denken: Stillstand ist Rückschritt. Und: Alles kann man optimieren – auch das eigene Führungsverhalten. Deshalb reflektieren Führungskräfte, die als Leader agieren, regelmäßig

ihr Verhalten. Sie fragen sich unter anderem:

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

Erkennen die Führungskräfte bei sich selbst Verhaltensmuster, die ihre Wirksamkeit schmälern? Dann streben sie eigeninitiativ danach, ihr Verhalten zu verändern, weil sie als Führungskraft eine möglichst hohe Wirkung erzielen möchten. Diese Grundhaltung prägt auch den Umgang mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Eine als Leader agierende Führungskraft verzichtet als Vorgesetzter weitgehend darauf, das Verhalten der Mitarbeiter durch Anweisungen zu beeinflussen oder ausschließlich über Zielvereinbarungen zu führen.

Ihr Handeln zielt vielmehr darauf ab, die Einstellungen und das Bewusstsein der Mitarbeiter zu beeinflussen. Das heißt: Die Mitarbeiter erhalten zum Erfüllen ihrer Aufgaben und zum Erreichen ihrer Ziele einen so großen Handlungs- und Entscheidungsfreiraum wie möglich. Und ihre Führungskraft fordert von ihnen nicht nur, dass sie diesen verantwortlich wahrnehmen, sondern fördert sie auch dabei. Denn dieser Führungsstil zielt auf Selbstführung ab, und das spüren auch die Mitarbeiter. »



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.
Hans-Peter Machwüth

Selbst-Motivation der Mitarbeiter

In Unternehmen trifft man immer wieder auf Bereiche, in denen Mitarbeiter sagen: „Unser Chef ist Klasse; es macht richtig Spaß, bei ihm (oder ihr) zu arbeiten.“ Offensichtlich gelang es der betreffenden Führungskraft, 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, treibt aber zugleich 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 Vision und ihre Zielvorstellungen den Mitarbeitern zu erläutern. Außerdem ermutigt sie diese, kreativ zu denken und innovativ zu handeln.

Herausforderungen angehen

Dabei stellt die Führungskraft hohe Ansprüche an sich selbst und die Mitarbeiter. Sie schafft Gestaltungsräume, die den Mitarbeitern ein Mitdenken und ein eigeninitiatives Handeln ermöglichen. Gewünscht ist nicht der funktionierende, sondern der selbstverantwortlich, aus eigenem Antrieb handelnde Mitarbeiter.

Und die Mitarbeiter? Sie haben das Gefühl, dass es bei ihrer Arbeit um etwas geht und das Unternehmen sie braucht – also sein Erfolg unter anderem von ihrer Leistung und ihren Ideen abhängt. Entsprechend engagiert sind sie; auch weil jeder Mitarbeiter das Gefühl hat: Meine Führungskraft kennt mich und respektiert mich als Person. Denn sie spüren: Meine Führungskraft nimmt mich als Individuum wahr und schätzt mich aufgrund meiner persönlichen Stärken und individuellen Besonderheiten – 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 offen, ohne Schuldzuweisungen diskutiert und führen im Bedarfsfall zu konsequentem Gegensteuern. Erfolge hingegen werden gefeiert, jedoch ohne der Illusion zu erliegen, diese stellen sich künftig von selbst ein.

Vielmehr werden aus den Erfolgen und Misserfolgen die nötigen Lehren gezogen, sodass die Leistung des Teams kontinuierlich steigt. ■

Hans-Peter Machwüth ist Geschäftsführer des international agierenden Trainings- und Beratungsunternehmens MTI Consultancy – Machwüth Team International.

 **Klick! www.mticonsultancy.com**