



Foto: Dan Kula / photocase.de

Leadership Essentials

Best of Führungslehre

Was macht eine Führungskraft zu einer guten Führungskraft? Was führt zu guter Führung? Der Berater Alexander Groth hat die Antworten aus Hunderten von Büchern verglichen und mit mindestens ebenso vielen Führungskräften über das Thema gesprochen. Seine Quintessenz: Im Kern kommt es auf neun Faktoren an. Alles andere ergibt sich.

Preview

► **Fokussierte Weitsicht:**

Warum Führung ein Zielbild und Konzentration auf wenig braucht

► **Die starke Seite der Führung:** Warum Stärkenorientierung und Empowerment so wichtig wie schwierig sind

► **Die Ego-Falle:** Warum Führungskräfte in Beiträgen denken sollten

► **Echtes Interesse am Menschen:** Wie Präsenz und Empathie entstehen

► **Gelassen auf Augenhöhe:** Welche Bedeutung Humor und Demut für das Führungsklima haben



Den Beitrag gibt es auch zum Hören:
www.managerSeminare.de/podcast

Welche Fragen sind am schwierigsten zu beantworten? Jene, auf die es viele Antworten gibt. Fragen rund um das Thema „Gute Führung“ fallen in diese Kategorie. Was macht gute Führung aus? Was führt zu guter Führung? Was macht eine Führungskraft zu einer guten Führungskraft? Hunderte von Büchern liefern auf diese Fragen aberhunderte von Antworten. Und jede Führungskraft beantwortet sie – für sich selbst – anders.

Die Frage, was wirklich wesentlich ist, lässt sich aber im Prinzip leicht beantworten. Denken Sie bitte einmal an die Führungskraft, die Sie bisher am meisten positiv geprägt hat. Haben Sie eine Person vor Augen? Wenn „ja“, hat diese vermutlich mindestens eine von zwei Eigenschaften, idealerweise beide. Entweder sie hat Sie sehr stark gefordert und Ihnen regelmäßig Aufgaben übertragen, deren Umsetzung Sie sich vorher selbst nicht zugetraut, sie dann aber – vielleicht sogar mit Bravour – gemeistert haben. Frei nach Ralph Waldo Emerson: „Wessen wir am meisten im Leben bedürfen, ist jemand, der uns dazu bringt, das zu tun, wozu wir fähig sind.“ Die fünf im Folgenden dargestellten Prinzipien beziehen sich daher auf die Frage, wie Führungskräfte die Mitarbeiter zu außergewöhnlicher Leistung befähigen können.

Oder der Chef oder die Chefin war eine charakterstarke Persönlichkeit mit ausgeprägter Menschlichkeit, die Ihnen zu einem Vorbild wurde. Schon Albert Schweitzer wusste: „Ein Beispiel zu geben ist nicht die wichtigste Art, wie man andere beeinflusst. Es ist die einzige.“ Die anschließend beschriebenen vier Tugenden liefern

mithin Antworten auf die Frage, wie man Menschlichkeit in der Führungsrolle (vor-)leben kann.

Prinzip 1

Entwurf ein Bild der Zukunft

Führung heißt, die Energie der Mitarbeiter auszurichten und auf Dauer zu mehren. Dafür sollte man als Führungskraft klar wissen, worauf man die Energie ausrichten will. Gute Führung braucht ein Zukunftsbild. Damit sind nicht die von oben vorgegebenen Ziele gemeint. Das sind meistens Zahlen, die im Normalfall auf niemanden – weder auf die Mitarbeiter noch auf die Führungskraft selbst – die geringste inspirierende Wirkung haben. Vielmehr geht es um eine Vision, ein positiv aufgeladenes Zukunftsbild, das so attraktiv ist, dass es Sogwirkung erzeugt. Ein solches Bild kann Führung bis zu einem gewissen Maß zum Selbstläufer machen, anders formuliert: Es initiiert Selbstführung. Nicht nur die Führungskraft führt auf dieses Ziel hin, sondern auch jeder Mitarbeitende sich selbst und seine Kollegen.

Das Zukunftsbild kann, muss aber nicht zusammen mit den Mitarbeitern entworfen werden. Es mag mehrere Facetten haben, sollte aber auch nicht zu viele besitzen, damit es klar bleibt. Und möglichst klar sollte es auch immer wieder gezeichnet werden, sodass jedes Teammitglied es stets vor Augen hat. Um ein Zukunftsbild zu entwickeln, kann die Führungskraft sich fragen, welche Veränderung einen wesentlichen Unterschied gemacht haben wird, wenn sie den Bereich

in ein paar Jahren verlässt. Diese Sache kann zum Beispiel in einer von Egoismus dominierten Abteilung die Schaffung einer ausgeprägten Kooperationskultur sein oder in einer schlecht organisierten Abteilung die Einführung einer klaren Prozessstruktur.

Prinzip 2

Konzentriere dich auf Weniges

Dieses Prinzip lässt sich bei allen großen Managerlegenden von Jack Welch über Steve Jobs bis hin zu Jeff Bezos sehr deutlich beobachten. Sie alle haben die vorhandene Energie des Unternehmens auf wenige wirklich kritische Punkte der Prinzipien gelenkt und diese konsequent umgesetzt. Was diese CEOs mit großen Unternehmen erfolgreich gemacht hat, gilt auch für kleinere Einheiten. Die Betonung dieses Prinzips liegt auf „wenige“.

Wir leben in einer Zeit der Überforderung. Führungskräfte wie auch Mitarbeiter leiden unter einer Vielzahl beruflicher und privater Aufgaben, die die Zeit gefühlt immer zu knapp machen und die Life-Balance dauerhaft in Schieflage bringen. Zusätzlich liegen die von oben vorgegebenen Jahresziele oft am Rande der Belastungsgrenze. Es bleibt einfach nicht mehr viel Energie übrig, die man bei den Mitarbeitern und auch sich selbst auf ein Zukunftsbild ausrichten könnte. Umso wichtiger ist es, sich neben dem operativen Wahnsinn und den hohen Zielen auf einen (bis maximal drei) Schwerpunkte pro Jahr zu fokussieren. Wer zu viel will, zerstreut die vorhandene Energie. Georg Friedrich Hegel hat es pointiert formuliert: „Wer etwas Großes will, der muss sich zu beschränken wissen; wer dagegen alles will, der will in der Tat nichts.“

Prinzip 3

Baue auf Stärken

Die Konzentration auf die Stärken der Mitarbeiter ist das vielleicht wichtigste Führungsprinzip. Nicht umsonst ist in der Führungsliteratur die Formulierung „Stärken stärken“ zum geflügelten Begriff geworden. Warum Stärkenorientierung so wichtig ist, weiß man im Leistungssport schon seit eh und je: Topleistungen erzielen Menschen nur dann, wenn sie ihre besonderen Stärken einsetzen können. Spitzenleistungen in aller Regel nur dann, wenn ihre besonderen Stärken gezielt entwickelt werden. Setzt die Entwicklung der

Mitarbeiter hingegen an ihren Schwächen an, führt dies meistens nur zu Mittelmaß. Hinzu kommt: Die eigenen Stärken einsetzen und ausbauen zu können, ist einer der stärksten Motivatoren überhaupt. Die Arbeit an eigenen Schwächen wird dagegen eher als Last erlebt.

Allerdings ist Stärkenorientierung alles andere als einfach. Denn während Schwächen meist sofort ins Auge springen, sind Stärken weniger offensichtlich, sie müssen entdeckt werden. Selbst die Mitarbeiter kennen ihre eigenen Stärken oft nicht, weil sie für sie „normal“ sind. Und genauso „normal“ sind sie häufig auch für die Führungskräfte: „Sie macht das immer gut.“ Aber ist es vielleicht sogar besonders gut, so wie sie es macht? Und wenn, warum? Auf welche Stärken deutet das hin? Stärkenorientierte Führung erfordert kontinuierliche Reflexion.

Prinzip 4

Empowere deine Mitarbeiter

Empowerment bedeutet, den Mitarbeitern Verantwortung zu übertragen und sie zu befähigen, diese wahrzunehmen. Der Lohn dafür sind nicht nur schnellere Prozesse und bessere Entscheidungen, sondern auch mehr Kreativität, höhere Loyalität und vor allem auch eine höhere Motivation. Empowerment ermöglicht es Mitarbeitern nämlich, immer neue, größere Herausforderungen zu meistern, buchstäblich mit ihren Aufgaben zu wachsen. So wird kontinuierlich ihr Leistungsmotiv getriggert, eines der stärksten Motive überhaupt.

Genauso wie Stärkenorientierung klingt Empowerment jedoch auch einfacher, als es ist. Denn es widerspricht einem anderen Grundmotiv, das gerade bei Führungskräften überdurchschnittlich ausgeprägt ist: dem Machtmotiv. Mit jeder Abgabe von Entscheidungs- und Handlungsmacht wird dieses Motiv konterkariert. Zur Wehr setzt sich diese Grundmotivation oft unterbewusst: Indem es eine negative Erwartung der Führungskraft hinsichtlich der übertragenen Verantwortung schürt: „Wahrscheinlich wird sie der Verantwortung wohl doch nicht gerecht werden.“ Und weil wir vor allem das sehen, was wir erwarten, wird diese Negativ-Haltung oft auch bestätigt, womit die Führungskraft einen Grund oder besser gesagt einen Vorwand hat, um die übertragene Macht wieder zurückzunehmen. Sich diesen (manipulativen) Motiv-Mechanismus bewusst zu machen und die eigene Wahrnehmung immer wieder

Während Schwächen meist sofort ins Auge springen, sind Stärken weniger offensichtlich, sie müssen entdeckt werden.

entsprechend zu hinterfragen, ist der beste Weg, um ihm entgegenzuwirken.

Prinzip 5

Denke in Beiträgen

Als Führungskraft erfährt man überdurchschnittlich viel Aufmerksamkeit – das ist rollenimmanent. Eine typische menschliche Reaktion besteht darin, die eigene Aufmerksamkeit ebenfalls überdurchschnittlich stark auf sich selbst zu richten. So entsteht leicht eine gewisse Ego-Orientierung, die unter anderem dazu führt, eigene Leistungen und die eigene Bedeutung zu über- und die Leistungen und Wichtigkeit anderer – etwa der eigenen Mitarbeiter – zu unterschätzen. Gleichzeitig wird durch Ego-Orientierung separatives Denken gefördert – „Meine Leistung, deine Leistung“ – das sich auch auf die Mitarbeiter und den eigenen Bereich als Ganzes überträgt: Silodenken entsteht.

Das bereits von Peter Drucker vor 50 Jahren propagierte Beitragsdenken ist ein Mittel, um diese Wahrnehmungsverzerrung aufzulösen – bzw. sie erst gar nicht entstehen zu lassen – und kollektives statt separierendes Denken zu fördern. Bei diesem Denken handelt es sich um eine Haltung, die nicht die eigene Person, sondern – wie der Begriff bereits sagt – den eigenen Beitrag für ein größeres Ganzes fokussiert. Frei nach John F. Kennedy: „Frage nicht, was dein Land für dich tun kann, sondern was du für dein Land tun kannst.“ Mithin erfolgt die Definition der eigenen Rolle im Unternehmen auch nicht über die Funktion, sondern über den eigenen Beitrag. So würde ein Personalmanager etwa nicht sagen, ich leite das Recruiting, sondern, ich trage dazu bei, dass das Unternehmen gute Leute bekommt. Eine Führungskraft, die in Beiträgen denkt, würde ihre (Führungs-) Rolle vielleicht so definieren: „Ich unterstütze meine Mitarbeiter dabei, die besten Leistungen zu zeigen, die sie zeigen können, und die besten zu werden, die sie sein können.“

Tugend 1

Präsenz

Präsenz bedeutet, mit allen Sinnen im Hier und Jetzt zu sein. Im Kontext Führung ist Präsenz vor allem im Gespräch mit Mitarbeitern wichtig. Denn dann fühlen sich diese wahrgenommen und wertgeschätzt. Einem anderen Menschen die eigene volle

Aufmerksamkeit zu schenken, ist tatsächlich eine der stärksten Formen der Wertschätzung. Anders gesagt: Jemanden ansehen schafft Ansehen. Darüber hinaus wird eine Führungskraft, wenn sie ihren Mitarbeitern mit allen Gedanken und Sinnen zuhört, auch viel eher jene Botschaften wahrnehmen, die über die Sachebene hinausgehen und die Beziehungsebene betreffen, womit Präsenz eine wichtige Voraussetzung für eine gelingende Beziehung zum Mitarbeitenden ist.

Im Kontakt mit den Mitarbeitern präsent zu sein, ist im hektischen Führungsalltag oft jedoch alles andere als einfach. Zu viele Reize, Eindrücke, Gedanken zerren an der eigenen Aufmerksamkeit. Der erste und wichtigste Schritt, damit Präsenz trotzdem gelingt, ist eine bewusste Entscheidung: „Wenn ich meinen Mitarbeitern meine Aufmerksamkeit schenke, schenke ich ihnen immer meine *volle* Aufmerksamkeit.“ Ob bei zwei, drei Sätzen zwischen Tür und Angel oder im ausführlichen Gespräch. Mutter Teresa und Nelson Mandela sagt man nach, in jedem Kontakt nahezu hundertprozentig präsent gewesen zu sein. Viele Menschen, die ihnen begegnet sind, berichten den Eindruck, dass es für diese im Moment des Kontakts nichts Wichtigeres gab, als mit ihnen zu sprechen.

Tugend 2

Empathie

Empathie beschreibt die Fähigkeit, Emotionen wahrzunehmen und bewusst mit ihnen umzugehen. Für Führung ist Empathie zentral, einiges spricht dafür, dass sie unter den vier genannten Tugenden der wichtigste Faktor für gute Führung ist. Trotzdem hängt Empa-

Einem anderen Menschen die eigene volle Aufmerksamkeit zu schenken, ist eine der stärksten Formen der Wertschätzung, die es gibt.



Lesetipps

► Alexander Groth: Das kleine Leadership-Buch

www.leadershipjournal.de/das-kleine-leadership-buch
Eine Vertiefung der hier vorgestellten Faktoren in Form eines kostenlosen E-Books mit vielen Zitaten und weiterführenden Artikeln zu den einzelnen Prinzipien.

► Sylvia Lipkowski: Führungsaufgabe Purpose – Sinn machen.

www.managerseminare.de/MS250AR01
Gute Führung macht vor allem eines: Sinn. Besser gesagt, sie stiftet ihn. Warum Sinnstiftung für Führung und Selbstführung so wichtig ist und wie sie gelingt.



Download des Artikels und Tutorials:
QR-Code scannen oder
www.managerseminare.de/MS251AR03

Tutorial

5 wesentliche Faktoren guter Führung



Ob im klassisch aufgestellten Großunternehmen, dem traditionsreichen Familienbetrieb oder dem Startup aus der New-Work-Welt – im Kern geht es bei guter Führung immer um das Gleiche. Fünf Faktoren sind besonders wesentlich.

Zukunftsbild

Führung braucht ein Ziel, etwas, worauf sie gerichtet ist. Damit sind nicht Zahlenziele gemeint, sondern ein Zukunftsbild, das für alle – die Mitarbeiter wie die Führungskraft selbst – attraktiv ist. Im Idealfall so attraktiv, dass es eine Sogwirkung erzeugt. So ein Zukunftsbild könnte etwa eine ausgeprägte Kooperationskultur beschreiben. Das Zukunftsbild gilt es immer wieder auszumalen, damit es nicht verblasst.

Leitfrage: Was möchte ich bzw. wollen wir in diesem Team, dieser Abteilung oder diesem Bereich für dieses Team, diese Abteilung oder diesen Bereich in drei Jahren erreicht haben, was einen wirklichen Unterschied macht?

Fokussierung

Führung ist, zumindest wenn sie gut werden soll, zeitintensiv. Doch gerade an Zeit fehlt es im Führungskräfte-Alltag häufig am meisten. Gewinnen lässt sich (Führungs-)Zeit durch Konzentration auf das wenige, das besonders wichtig ist. Das Zukunftsbild hilft zwischen besonders wichtig und weniger wichtig zu unterscheiden. Bestimmte Managementaufgaben können zeitweise zu dem besonders Wichtigen gehören, Führung gehört immer dazu.

Leitfragen: Was ist die eine Sache, deren Umsetzung einen wirklichen Unterschied bezogen auf das Zukunftsbild machen würde? Wie kann ich die Energie der Mitarbeiter darauf ausrichten?

Stärkenorientierung

Die Schwächen der Mitarbeitenden sind meistens offensichtlich, ihre Stärken weniger. Auf die gilt es sich in der Führung jedoch zu konzentrieren. Denn nur wenn Mitarbeiter gemäß ihrer Stärken eingesetzt, gefördert und entwickelt werden, werden sie Spitzenleistungen erzielen. Hinzu kommt: Die eigenen Stärken einsetzen zu können, ist ein starker Motivator. Um die eigene Wahrnehmung für Stärken zu schärfen, ist ein Stärkenjournal

hilfreich, in dem regelmäßig beobachtete Stärken der Mitarbeiter eingetragen werden.

Leitfragen: Worin ist welcher Mitarbeiter besonders gut? Welche Aufgaben fallen ihm oder ihr besonders leicht? Und auf welche Stärken deutet das hin?

Empowerment

Mitarbeitern Verantwortung zu übertragen und sie zu befähigen, diese wahrzunehmen, ist eine der wichtigsten Führungsaufgaben. Am besten gelingt Empowerment, wenn es kontinuierlich betrieben wird. Indem man etwa Mitarbeitern immer wieder Fragen stellt wie: „Welche Lösungsvorschläge hast du?“ Und: „Welche Lösung findest du selbst am besten?“ Soweit als möglich, sollte die Umsetzung der entsprechenden Lösungen dann auch in die Hand und Verantwortung des jeweiligen Mitarbeitenden gelegt werden. Dass sie dabei mitunter anders vorgehen, als man es selbst getan hätte, ist nur natürlich. Wichtig zu erinnern: „Anders“ heißt nicht unbedingt „schlechter“, eher im Gegenteil: „Anders“ bedeutet Alternativen und damit mehr Handlungsoptionen.

Leitfrage: Lasse ich meinen Mitarbeitern ausreichend Raum, um Aufgaben und Probleme auf ihre Art und Weise zu lösen?

Beitragsdenken

Wer andere führt, steht naturgemäß im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit. Eine typisch menschliche Reaktion darauf ist, die eigene Aufmerksamkeit ebenfalls stärker auf sich selbst zu lenken. Ego-Orientierung entsteht. Ein gutes Mittel, um dem entgegenzuwirken, ist Beitragsdenken. Bedeutet: sich nicht über die eigene Funktion, sondern den eigenen Beitrag bzw. die eigenen Beiträge fürs Unternehmen zu definieren. Das kann dann etwa so klingen: „Ich unterstütze meine Mitarbeiter dabei, die besten Leistungen zu zeigen, die sie zeigen können, und die besten zu werden, die sie sein können.“

Leitfragen: Welche Beiträge leiste ich für das Gelingen im Unternehmen? Was ist mein wichtigster Beitrag?



Quelle: www.managerseminare.de, Alexander Groth; Grafik: Stefanie Diers, © www.trainerkoffer.de



thie (immer noch) ein leicht schlechter Ruf an. Hintergrund ist vor allem eine typische Verwechslung: die von Mitgefühl bzw. Empathie mit Mitleid.

Letzteres kann für den Führungsjob tatsächlich hinderlich sein. Würde man als Führungskraft etwa den Ärger eines Mitarbeiters intensiv mitleiden, wäre es schwieriger, ihm zu helfen, diesen Ärger zu überwinden, die Situation neu zu bewerten oder an den die Ursachen des Ärgers anzusetzen. Denn dafür ist eine gewisse emotionale Distanz notwendig. Besonders problematisch wäre es, wenn man den Ärger oder Frust mitleiden würde, den man selbst mit einer (notwendigen) Entscheidung bei einem Mitarbeitenden ausgelöst hat. Denn dann würde sich die Führungskraft über kurz oder lang aufreihen. Empathie ist in solchen Situationen dagegen funktional, sie ermöglicht ein Eingehen auf die Gefühle der Mitarbeiter aus einer sinnvollen Distanz heraus.

Anders als lange vermutet wurde, wird Empathie nicht – zumindest nicht zum größten Teil – in die Wiege bzw. ins Kinderbett gelegt. Vielmehr ist sie auch im Erwachsenenalter noch trainierbar. Voraussetzung dafür: Empathie muss man wollen! Es braucht Interesse am Menschen und die Bereitschaft, sich in andere hineinzusetzen und ihre Gefühle nachzuvollziehen. Ein wichtiger Schritt hin zu mehr Empathie ist die Empathie mit sich selbst. Führungskräfte sind oft hart zu sich selbst und auch zum eigenen Körper. Dieser hat zu funktionieren und wird erst beachtet, wenn er den Dienst verweigert.

Tugend 3

Humor

So wie Empathie oft mit Mitgefühl verwechselt wird, wird Humor häufig mit Witzigkeit in einen Topf geworfen. Doch genau darum geht es bei dieser Tugend nicht. Es geht nicht darum, Dinge auf die Schippe zu nehmen oder gar ins Lächerliche zu ziehen. Humor meint laut Duden vielmehr „die Fähigkeit und Bereitschaft, der Unzulänglichkeit der Welt und der Menschen, den Schwierigkeiten und Missgeschicken des Alltags mit heiterer Gelassenheit zu begegnen“.

Humor in der Führung beinhaltet also die sehr erstrebenswerte Eigenschaft der Gelassenheit und schafft eine positive Grundeenergie. Wer als Führungskraft Fehlern mit

heiterer Gelassenheit begegnet, ermutigt dazu, Dinge auszuprobieren. Gleichzeitig strahlen Führungskräfte durch Humor Selbstsicherheit aus, die sich als höheres Sicherheitsgefühl auf die Mitarbeiter überträgt. Auf diese Weise schaffen Führungskräfte mit Humor häufig ein Arbeitsumfeld, in dem die Mitarbeiter sie selbst sein dürfen – mit ihren Macken und Fehlern – und in dem die Hierarchie nicht betont wird. Denn wenn wir Humor zeigen, zeigen wir auch immer etwas von uns, von unserem wahren Wesen. Das wirkt verbindend.

Tugend 4

Demut

Demut bedeutet nicht, das eigene Licht unter den Scheffel zu stellen und hat auch nichts mit Unterwürfigkeit zu tun. Ganz im Gegenteil. Führungskräfte sollten die Leistung ihres Bereichs aktiv nach außen tragen und transparent machen, denn das ist man den eigenen Mitarbeitern schuldig. Jeder will in einer Abteilung mit einem guten Ruf arbeiten. Demut bedeutet dagegen, jedem Menschen auf Augenhöhe zu begegnen und nicht im Geiste auf andere herabzuschauen, weil sie zum Beispiel weniger Erfolg, Macht oder Prestige besitzen oder sie einer vergleichsweise einfachen Aufgabe nachgehen. Eine demütige Führungskraft erhebt sich im Geist nicht über ihre Mitarbeiter, sie stellt sich nicht auf eine Ego-Säule, von der aus sie auf sie herabschaut.

Wenn eine Führungskraft sich selbst erhöht, spüren das die Mitarbeiter. Auch dann, wenn sie sich ihnen gegenüber höflich und freundlich verhält. Die entsprechenden (unbewussten) Signale, die mit so einer Haltung einhergehen, nehmen die Mitarbeiter – mindestens unbewusst – trotzdem wahr. Und reagieren entsprechend: Sie werden der Führungskraft mit mehr Distanz begegnen und – je nach Persönlichkeitsstruktur – auch mit Reaktanz.

Wer demütig ist, erhebt sich nicht nur nicht über andere, sondern fühlt sich anderen auch nicht unterlegen, nur weil sie einen höheren Titel, mehr Geld oder mehr Macht haben. Er begegnet auch ihnen auf Augenhöhe. Die demütige Führungskraft sieht ihre Mitarbeiter wie ihre Führungskräfte als Menschen. Ihre Demut gilt allein der Menschlichkeit.

Alexander Groth

Foto: Alexander Groth



Der Autor: **Alexander Groth** ist Redner zum Thema Führung und Herausgeber der Online-Plattform LeadershipJournal. An den Universitäten Stuttgart, München und Mannheim gibt er sein Führungswissen als Gastdozent weiter. Kontakt: www.alexander-groth.de