



Reife Persönlichkeit entwickeln

Anforderungen an die Führungspersönlichkeit der Zukunft

Text: Lars Stängle

Durch die aktuelle wirtschaftliche Krise wird wieder deutlich, dass wir in Gesellschaft und Unternehmen einen großen Bedarf an Menschen haben, die konkret Führungsverantwortung übernehmen. Führungspersönlichkeiten die sich nicht eloquent wegducken, wenn es schwierig wird, sondern ihre Führungsposition durch eine gereifte Persönlichkeit ausfüllen können. Persönlichkeiten, die mitten im Leben stehen, authentisch und wirksam führen können.

Obwohl seit einigen Jahren eine ganze Reihe von Zusatzausbildungen und Studiengängen zu Führungsthemen angeboten werden, zeigt sich in der Praxis, dass ausschließlich Wissen allein zu wenig ist. Wissen und alltagserprobte Praxis müssen im Einklang stehen. Das Entwickeln der eigenen Führungspersönlichkeit ist ein dauerhafter Prozess – ein Marathon statt eines kurzfristigen Sprints.

Was sind nun grundlegende Anforderungen an eine Führungspersönlichkeit, die den aktuellen und zukünftigen Herausforderungen begegnen will? Hier könnte man sicherlich eine Vielzahl von Anforderungen nennen. Ich möchte mich in meinen Ausführungen auf vier Aspekte konzentrieren, die sich in meiner Begleitung von Führungskräften und -teams in den letzten Jahren heraus kristallisiert haben.

Erstens: Anforderungen an mich als Person. Zweitens: Die Herausforderung, meinen Verantwortungsbereich in die Zukunft zu führen. Drittens: Die Herausforderung, Menschen zu führen. Viertens: Die Anforderung an ein tragfähiges Netzwerk.

Wir müssen uns in unserem täglichen Handeln in diesen unterschiedlichen Disziplinen bewähren.

ANFORDERUNGEN AN MICH ALS PERSON

„Nur wer sich selbst führen kann, ist fähig Menschen und Organisationen zu führen“.

Um anderen als Führungsperson dauerhaft vorangehen und mit ihnen die Zukunft gestalten zu können, muss ich für mich zuerst wissen, was ich will und wohin für mich persönlich die Reise geht.

Klares persönliches Zielfoto

„Wenn es kein großes Bild gibt, gleicht das Leben einem Karussell – einer flüchtigen Bewegung hierhin und dorthin – viel Bewegung und wenig Richtung“. Gordon MacDonald

Haben Sie für sich geklärt, wie Ihr „großes Bild von Ihrem Leben“ aussieht?

Wohin möchten Sie sich langfristig entwickeln? Warum tun Sie das, was Sie beruflich und privat aktuell tun?

Gordon MacDonald beschreibt in seinem Buch „Du machst mich stark“ diesen Prozess und weist darauf hin, dass wir als Christen hier eine geniale Unterstützung haben. Er sagt: „Beim größtmöglichen Bild von dem, was Sie Gott in Ihr Leben sagen hören, fangen Menschen mit Ausdauer an!“

Wir haben den Schöpfer des Universums an unserer Seite, um immer wieder auf ihn zu hören, was er als Schöpfer für richtungsweisende Ideen für unser Leben hat.

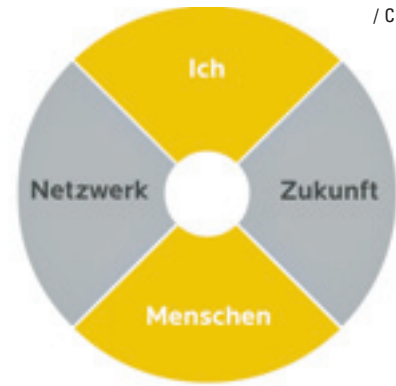


ABB.: DIE VIER ASPEKTE EINER REIFEN FÜHRUNGSPERSÖNLICHKEIT

Im Hören auf ihn, aber auch mit hilfreichen pragmatischen Instrumenten geht es darum, immer wieder an den persönlichen Lebensschwerpunkten zu arbeiten - um selbst eine Ausrichtung zu erhalten, die dem eigenen Leben Ziel, Fundament und Richtung gibt. Wenn Sie nicht wissen, wo Sie selbst hin wollen, wie wollen Sie andere dann in die Zukunft führen?

Werte und Tugenden

Der Religionsphilosoph und Theologe Romano Guardini hat sich intensiv damit beschäftigt, welche Faktoren unsere tägliche Führungsarbeit beeinflussen. Er kommt zu dem Ergebnis, dass folgende drei Faktoren mit unterschiedlicher Gewichtung die Führungsarbeit bestimmen:

- > Sein (Vorbild, Authentizität) zu 60%
- > Tun (Führungsinstrumente, Fachkompetenz) zu 30%
- > Worte (Kommunikation) zu 10%

Die Zahlen sind zur Vereinfachung gerundete Werte, machen aber sehr deutlich, dass Führung viel stärker durch uns als Persönlichkeit geprägt wird als durch Führungsinstrumente und Kommunikation, obwohl diese auch ihren Anteil daran haben.

Das bedeutet, dass die Person, die Sie sind, stärker kommuniziert, als nur durch das, was Sie sagen. Im Führungsalltag haben wir wenig Zeit, über diese Auswirkungen ständig zu reflektieren. Wir handeln auf Basis von tiefen persönlichen Überzeugungen und inneren Haltungen – den eigenen Werten und setzen dadurch Standards. Damit prägen die persönlichen Werte der Führungskraft auch die Werte des Umfeldes und der Organisation. >

Kennen Sie Ihre persönlichen Werte? Es lohnt sich, sich damit intensiv auseinander zu setzen. Ein Weg, um den persönlichen Werten auf die Spur zu kommen ist, festzuhalten, worin Sie Ihre Zeit, Kraft und Ihr Geld investieren. Diese Dinge haben viel mit Ihren Werten zu tun. Fragen Sie doch auch einmal Ihren Ehepartner und enge Freunde, was Ihre persönlichen Werte sein könnten.

Beim Herausfinden meiner persönlichen Werte ist mir bewusst geworden, dass vieles von dem, was ich als wichtig und fundamental für mein Leben erachte, doch stark im theoretischen Bereich meines Alltags zu finden ist. Deswegen habe ich für mich ein altes Wort wieder entdeckt, das für mich eine neue Bedeutung bekommen hat: Tugenden.

Um den persönlichen Werten auf die Spur zu kommen, hilft es, festzuhalten, worin Sie Zeit, Kraft und Geld investieren.

Tugenden sind gelebte Werte, die nicht nur theoretische Bedeutung haben, sondern wirklich im Alltag zu einer gelebten Gewohnheit geworden sind. Auf dem Weg dorthin hat mir geholfen, gemäß meiner Werte neue Gewohnheiten einzuüben. Ein für mich wichtiger Wert sind vertrauensvolle und verlässliche Beziehungen. Die Verlässlichkeit gegenüber meiner Familie ließ aber zu wünschen übrig. Meine Frau stellte zu Recht fest, dass ich bei Kunden pünktlich bin, ganz selten aber bei Terminen mit meiner Familie. Als Gewohnheitsziel habe ich mir daraufhin vorgenommen, zugesagte Termine mit der Familie verlässlich einzuhalten. Lange habe ich mich abgemüht, dies zu erreichen, mit geringem Erfolg. Das Einüben einer scheinbar kleinen Gewohnheit hat mich dann weiter gebracht: Ich plane kleinere Zeitpuffer während des Tages und verlasse so beispielsweise mein Büro in Richtung Familie nicht erst zum zugesagten Termin. Nach einigen Monaten des Übens habe ich die Sache noch nicht voll im Griff, aber ein wichtiges Signal gegenüber meiner Familie konnte ich immer wieder setzen: „Ihr seid mir wichtig, auch bei Terminzusagen!“

Akku-Ladestation

Führungskräfte gehen voran, bewegen Dinge und investieren Kraft und Zeit in Andere. Woher nehmen wir aber die Kraft, dies langfristig durchzuhalten? Gibt es bei Ihnen immer wieder Momente, wo Sie regelmäßig Kraft, Mut und Inspiration für die nächsten Etappen sammeln? Wann und wo nehmen Sie sich Zeit, die eigenen Akkus wieder aufzuladen und zur Ruhe zu kommen?

In der langjährigen Zusammenarbeit mit vielen Führungskräften ist mir erschreckend bewusst geworden, wie wenige davon sich Auszeiten nehmen, um über ihr eigenes Leben zu reflektieren. Vor lauter Arbeit und Getrieben-Sein besteht keine Zeit mehr, über das, was und wie man etwas tut, nachzudenken und notwendige Korrekturen einzuführen.

Haben Sie eine gute Balance zwischen Geben und Nehmen, Reflektieren und Agieren?

HERAUSFORDERUNG, MEINEN VERANTWORTUNGSBEREICH IN DIE ZUKUNFT ZU FÜHREN

„Es gibt drei Arten von Führungskräften: a) ... die kurzfristig Resultate erzielen können und keine Vorstellung davon haben, wohin sie ihre Firma in der Zukunft führen wollen. b) ... die einen großartigen Zehn-Jahres-Plan haben, aber trotzdem nach zehn Monaten Bankrott machen. c) ... die kurzfristig Resultate erzielen können und daneben auch noch eine Vision für die Zukunft haben. Man trifft sie leider nur selten an.“ Al Dunlap, ehem. Vorstandsvorsitzende Scott Paper Company

Zu welcher Art von Führungskraft tendieren Sie? Schaffen Sie es, diesen Spagat auszuhalten, einerseits im operativen Führungsalltag als Führungsperson präsent zu sein und mitzugestalten, aber andererseits den nötigen Freiraum zu haben, die Zukunft Ihres Verantwortungsbereiches zu gestalten?

Zukunft aktiv gestalten

Leben Sie so genannte „strategische Rituale“ in Ihrem Verantwortungsbereich? Das sind regelmäßig wiederkehrende Zeiten, an denen Sie aus dem operativen Geschäft heraustreten, um wieder neu Klarheit zu bekommen, wo die Reise hingehen soll und was die wirklich wichtigen Dinge für die nächsten Etappen sind.

In kleinen und mittelständischen Unternehmen hat es sich bewährt, sich 3x im Jahr als Führungsteam aus dem Alltag herauszuziehen und an einem Ort außerhalb des eigenen Unternehmens Strategietage abzuhalten. Einmal im Jahr (meist zwei Tage) geht es um die eher längerfristigen Themen (Strategie, Jahresziele, Planung etc.), das andere Mal (meist ein Tag) um die Vertiefung strategisch wichtiger Themen und die Überprüfung des eingeschlagenen Weges. Wann haben Sie sich das letzte Mal Zeit genommen, mit Ihrem Führungsteam die Zukunft aktiv zu gestalten?

Umsetzungssicherung

Der zweite wichtige Aspekt neben dem täglichen Arbeiten ist die Umsetzungssicherung. In vielen Organisationen

werden geniale Strategien entwickelt und Jahresziele formuliert, jedoch wird recht wenig davon umgesetzt. Haben Sie in Ihrer Organisation eine Kultur der Disziplin etabliert? Wird das gemeinsam Vereinbarte wirklich umgesetzt?

Eine gute Umsetzungssicherung beginnt auch hier mit dem Vorbild der Führungskraft (siehe Abschnitt „Werte und Tugenden“). Haben Sie eine alltagstaugliche und wirksame Arbeitsmethodik, die Ihnen hilft, nicht nur das operative Geschäft zu bewältigen, sondern auch strategische Aspekte im Alltag zu verankern? Wenn Sie es vorleben, können Sie auch Ihre Mitarbeiter anleiten, sich zu verbessern. Aus meiner Erfahrung heraus scheitern viele Entwicklungs- und Veränderungsprozesse in einem Unternehmen an der fehlenden Disziplin der Führungskraft, die gemeinsam besprochenen Dinge im eigenen Verantwortungsbereich umzusetzen. Hängt sich die Führungskraft nicht rein, sehen die Mitarbeiter auch keine Notwendigkeit, ihre alten Gewohnheiten zu verändern.

HERAUSFORDERUNG, MENSCHEN ZU FÜHREN

*„Ob jemand wirklich eine Führungspersönlichkeit ist oder nicht, entscheidet sich an der Frage, ob ihm andere Menschen folgen.“
(Paul Donders)*

Grundhaltung gesunder Führung

Was sind Ihre Mitarbeiter für Sie – Gehilfen für Ihren Erfolg oder Teammitglieder beim Arbeiten an einer gemeinsamen großen Sache? Welches Menschenbild ist Grundlage Ihrer Führungsarbeit? Dieses hat grundlegende Auswirkungen auf Ihren Führungsalltag. Paul Donders hat in seinem hochaktuellen Führungsansatz („Authentische Führung – Leiterschaft und Balance“, Gerth Medien) deutlich gemacht, dass es an der Führungspersönlichkeit liegt, ob Menschen ihr bereitwillig folgen. Menschen mit Druck, Angst oder Kontrolle für die eigene Sache gefügig zu machen, hat nichts mit Führung zu tun. Wenn Menschen Vertrauen in ihre Führungskraft haben, geben Sie ihr quasi ein freiwilliges Mandat, sich von dieser Person führen zu lassen. Dann lassen sich aber in der Führung auch ganz andere Dynamiken beobachten.

Jesus war einmal mit seinen Jüngern im Gespräch darüber, wie die Führungskräfte seiner Zeit ihre Führungsarbeit

ausübten (Matth. 20,25 ff.). Das Ergebnis war ernüchternd. Die Führungskräfte missbrauchten andere Menschen für ihre eigenen Zwecke und unterdrückten sie. Jesus legte daraufhin eine revolutionäre Grundlage in Sachen gesunder Führung, indem er sagte: Wenn Ihr gute Führungskräfte sein wollt, müsst Ihr anderen Menschen dienen. Damit ist gemeint, den Anderen stark zu machen, um sein Wohl bedacht zu sein, ihn zu befähigen, Menschen zum Erblühen zu bringen.

Ihre innere Haltung wird darüber entscheiden, ob Menschen Ihnen als Führungskraft freiwillig ein Mandat zur Führung geben oder nicht.

ANFORDERUNG AN EIN TRAGFÄHIGES NETZWERK

In den bisher beschriebenen Anforderungen an die Führungspersönlichkeit der Zukunft geht es stark darum, was eine Führungskraft tun und machen soll, um die Position mit einer kraftvollen Persönlichkeit auszufüllen. Abschließend stellt sich aber die Frage, woher denn die Führungskraft Energie, Mut und Durchhaltevermögen für diesen Weg hernimmt? Wer steht hinter ihr, wenn sie einmal einen Durchhänger hat oder nicht mehr genügend Kraft für die anstehenden Herausforderungen? Wer darf in ihr Leben sprechen, sie korrigieren und hinterfragen?

Führungskräfte brauchen ein Netzwerk von Menschen, die hinter ihnen stehen – quasi als Backup für die herausfordernde und kräfteaubende Arbeit. Dabei geht es weniger darum, >

Mitarbeiter fördern und fordern

Menschen stark zu machen heißt, mit Ihnen ein Stück Weges zu gehen, sie zu fördern und zu fordern – beides in einer ausgewogenen Weise. Wie kann das im Alltag konkret aussehen?

- Nehmen Sie sich regelmäßig Zeit für die Belange Ihrer Mitarbeiter?
- Wird der Mitarbeiter als Leistungsträger und als Mensch wahrgenommen?
- Sind die Menschen Ihres Teams gemäß ihren Stärken eingesetzt? Nehmen Sie sich Zeit, Mitarbeiter in einem Veränderungsprozess zu begleiten, wenn Stärken des Mitarbeiters und Arbeitssituation nicht mehr gut zusammen passen?
- Leben Sie ein gutes Maß, was das Fördern als auch Fordern Ihrer Mitarbeiter angeht?
- Begleiten Sie Ihre Mitarbeiter in der persönlichen wie fachlichen Weiterentwicklung?
- Ihre Persönlichkeit und Ihre Werte prägen Ihr berufliches Umfeld. Wie wollen Sie prägen?

nette Jasager und Fans um sich herum zu haben, sondern Menschen, die wirklich an einem als Person interessiert sind und einen wohlwollend, aber auch mit der notwendigen hinterfragenden Haltung begleiten.

Wer ist Teil Ihres Netzwerks oder Supporter-Teams?

Dies könnten sein:

- > Ehepartner
- > Freunde
- > Austauschgruppe mit anderen Führungskräften
- > Mentor/Coach

Wer aus Ihrem engsten Umfeld wird auch dann noch hinter Ihnen stehen, wenn Sie Ihren Job verlieren oder Ihre Leistung nicht mehr bringen könnten, aufgrund von Krankheit oder einer Lebenskrise? An wen würden Sie sich wenden, wenn Sie nicht mehr könnten und Unterstützung und Zuspruch benötigten – wo Sie Dinge sagen könnten, wie sie wirklich sind? Überprüfen Sie, ob Ihr Netzwerk schon stark genug ist oder ob Sie Zeit und Energie in wirklich tragfähige Beziehungen investieren müssen.

Führungskräfte mit Ausdauer arbeiten kontinuierlich an den eigenen Fähigkeiten und ihrer Persönlichkeit. Die Kunst ist es, in einer sich schnell ändernden Welt nicht hektisch zu werden, sondern zu wissen, wohin die persönliche Entwicklungsreise geht. Wenn Sie nun alle der vier beschriebenen Anforderungen auf einmal anpacken, wird das ein aussichts-

loses Unterfangen werden. Der Reifeprozess der eigenen Führungspersönlichkeit ist ein Marathon. Nehmen Sie sich jedes Jahr ein oder zwei Aktionsbereiche vor, in denen sie wachsen wollen. Persönliche Veränderungen geschehen nicht sofort, es geht um das Bestehen auf einem Weg, für den wir Ausdauer benötigen. Gut, dass wir als Christen in der Wirtschaft den Schöpfer des Universums an unserer Seite haben.



***Lars Stängle**

lebt mit seiner Familie in Langenau bei Ulm. Er begleitet kleine und mittelständische Unternehmen in allen Führungsfragen.

www.unternehmen-entwickeln.com



ARBEIT DURCH MANAGEMENT / PATENMODELL
PROJEKT JOBBRÜCKE

Werden Sie Jobpate oder Integrationspate! Helfen Sie Menschen mit einem Handicap (mit einem anerkannten Grad der Schwerbehinderung oder ihnen Gleichgestellte) professionell bei der Arbeitssuche!

Seit 2005 gibt es das durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales geförderte Projekt „Arbeit durch Management/PATENMODELL – Die Jobbrücke“. Im PATENMODELL werden Patenschaften zwischen Ihnen als ehrenamtlicher Führungskraft und Personalverantwortlichem und den Arbeitssuchenden vermittelt.

Als Jobpate unterstützen Sie direkt und individuell die Arbeitssuchenden. Sie helfen bei der Zielfindung, bei der Erstellung von Bewerbungsunterlagen und bereiten die Klienten auf Bewerbungsgespräche vor. Gemeinsam mit dem Arbeitssuchenden entwickeln Sie eine Bewerbungsstrategie und erarbeiten ein Profiling des persönlichen Arbeitsverhaltens und seiner Kompetenzen.

Als Integrationspate arbeiten Sie im Bereich der Arbeitgeber. Sie akquirieren Arbeitsplätze, informieren Arbeitgeber über Fördermöglichkeiten und stehen als Ansprechpartner zur Verfügung.

Sie finden unsere Koordinierungsstellen an folgenden Standorten: Kiel, Lübeck, Hamburg, Münster, Region Hannover/Hildesheim, Kassel, Magdeburg, Erfurt, Berlin, Region Rhein-Main, Metropolregion Nürnberg, München, Augsburg.

Wenn Sie Interesse haben, sich in einem von Ihnen selbst festgelegten Zeitrahmen an diesem ehrenamtlichen Projekt zu beteiligen, oder Sie möchten sich als Kooperationspartner zur Verfügung stellen, so wenden Sie sich bitte an unsere Geschäftsstelle oder unsere vor Ort ansässigen Koordinatoren.

Bundesgeschäftsstelle Jobbrücke
Diakonisches Werk
Paulsenstraße 55–56
12163 Berlin
jobbruecke@patenmodell.de

Sie finden uns unter www.jobbruecke.patenmodell.de

Arbeit durch Management/PATENMODELL
ist eine bundesweite Initiative der Diakonie.

