



Führung und Führungswirksamkeit

„Nur wenige Führungskräfte sehen ein, dass sie letztlich nur eine einzige Person führen können und auch müssen. Diese Person sind sie selbst.“ Peter F. Drucker



1 Selbstführung

Laut Burkhard Bensmann ist *Selbstführung erlernbar* und basiert auf Prinzipien. Aber nur mit Fleiß, Selbstorganisation und effizienten Strukturen können nach seiner Meinung Führungskräfte ein bleibendes Werk schaffen. Bensmann hat die einzelnen Facetten von Selbstführung in strukturierten Interviews erfasst und in einem *differenzierten Modell* dargestellt. Damit zeigt er, wie der Begriff Selbstführung von Führungskräften in der Praxis verstanden und gelebt werden kann.

„Erfolgreich, so meine Arbeitsdefinition, ist derjenige, der seine eigenen Fähigkeiten erkennt, entwickelt, zur Anwendung bringt und damit eine beabsichtigte Wirkung erzielt.“ Burkard Bensmann.

Im Coaching können wir näher auf dieses Modell eingehen und in Anlehnung daran *Ihre Ausprägungen zur Selbstführung reflektieren*. Darüber hinaus lässt sich damit potenzieller *Handlungsbedarf* identifizieren.

2 Führung

Zum Thema Führung gibt es *sehr viele Aspekte*, auf die wir im Coaching eingehen können. Beispielhaft seien hier einige *interessante Perspektiven zur Führung* angedeutet:

Das Geheimnis effizienter Führung

- Peter F. Drucker, Managementvordenker, weist darauf hin, *dass sich Führungspersönlichkeiten enorm unterscheiden* in Bezug auf ihre Persönlichkeit, Einstellungen, Wertvorstellungen, Stärken und Schwächen. Seiner Ansicht nach *gründet sich ihr Erfolg immer auf dieselben acht Prinzipien*: Sie stellen sich die Frage, was getan werden muss; sie fragen sich, was gut und richtig für das Unternehmen ist; sie schmieden Aktionspläne; sie übernehmen Verantwortung für Entscheidungen; sie stellen sicher, dass die Kommunikation stimmt; sie konzentrieren sich mehr auf die Chancen als auf die Risiken; sie führen effektive Meetings durch; und sie denken und sprechen in der Wir-Form, nicht in der Ich-Form. Darüber hinaus formuliert er ein sogenanntes *Bonusprinzip*, das ihm so wichtig ist, dass er es zum *absoluten Gesetz* erheben möchte: *Erst zuhören, dann sprechen*. Erfolg zu haben, ist nach seiner Meinung, eine Disziplin. *Und wie in jeder Disziplin kann man Erfolg lernen und muss ihn sich verdienen.*



Führende haben Folgende - sonst sind sie Vorgesetzte

- Jörg Radl, Leadership Coach, formuliert diese These zur Führung und verweist darauf, dass *Arbeitszufriedenheit direkt an Führung gebunden ist* und Mitarbeiter Unternehmen in erster Linie wegen des direkten Vorgesetzten verlassen. Radl betont ferner, dass nur wer in der Lage und gewillt ist, in Anderen das Beste zu erkennen und ihnen zu helfen ihre Fähigkeiten zu entfalten, dauerhaft und erfolgreich Personen an sich binden wird. Und er formuliert als Kernfragen: „*Warum sollte mir jemand folgen?*“, und „*Sehen das andere genauso?*“.

Führung als Geschenk

- Uwe Reineck, Managementberater und Coach, versteht Führung als ein Geschenk und hat *wirksame Eigenschaften von Führungskräften* hierzu analysiert. Als Realität der Führungskompetenz weißt er darauf hin, dass Inhaber von Positionen zwar formelle Macht besitzen, *Beziehungsmacht* dagegen *von der Gruppe verliehen wird*. Verbinden sich Positions- und Beziehungsmacht in einer Person, ist das seiner Meinung nach ein Glücksfall. Als einen zentralen Punkt sieht er u. A., dass wer anführen will, *spüren muss, was in der Gruppe als wichtig und richtig gilt*. Konsistenz ist daher zentral, ebenso das beharrliche Eintreten für die Position, die allen nützt, sowie Vorbild zu sein und konsequent zu sein im Tun. Und er betont, dass *eine Führungskraft aktiv in die Auseinandersetzung geht* und diese, mit dem Blick auf das Ganze, löst.

Führen durch Charisma

- Sabrina Gerbrecht und Svenja Gloger thematisieren Charisma in der Führung und wollen *durch Wirkung bewegen*. Generell verstehen sie unter charismatischer Führung, Mitarbeiter zu ungeahnt hoher Leistung zu bringen, u. a. indem *die Führungskraft als sinnstiftendes Vorbild wahrgenommen wird*, von der sich die Mitarbeiter angespornt fühlen. Durch ihre Überzeugungskraft und ihre optimistische Haltung erzeugen charismatische Führungskräfte Mut und Zuversicht. *Charisma* beschreiben sie dabei als eine intensive Ausstrahlung, die andere Menschen starke positive Gefühle empfinden lässt. In Anlehnung an die theologische Herkunft des Begriffs übersetzen sie diesen wie folgt in den Businessalltag: Charismatisch ist, wer Wissen vermittelt und für Transparenz sorgt, wer zuversichtlich ist, die Zukunft des Unternehmens ins Visier nimmt, geschickt kommuniziert und die Sprache und Signale anderer versteht. *Dabei gilt es Bedürfnisse zu erfüllen und Erwartungen zu übertreffen*.

Ganzheitliche Führung

- Laut Andree Martens nennt sich das aktuelle Paradigma „ganzheitliche Führung“, als Antwort auf die *wachsende Komplexität* in den Unternehmen, die erfordert, dass *systemübergreifende Abhängigkeiten* berücksichtigt werden. Dabei ist der Begriff noch nicht einmal klar definiert und es existiert auch noch kein praxistaugliches Konzept – aber es existieren gute Entwürfe. *Im Zentrum steht dabei die Interaktion bzw. die Kommunikation* im Unternehmen. So lautet eine der Forderungen, dass Führungskräfte nicht nur ihre eigenen *empathischen Fähigkeiten* entwickeln müssen, sondern auch dafür sorgen müssen, dass ihre Mitarbeiter ihre



Empathie schulen. Als Grundvoraussetzungen hierfür gelten *exaktes Beobachten und echtes Zuhören*. Darüber hinaus wird die *intelligente Vernetzung von Mitarbeitern* als eine der wichtigsten Aufgaben von Führung gesehen. In den Mittelpunkt rückt jedoch, basierend auf Studien von Jim Collins, die *Haltung der Führungskräfte*: Diese müssen ihre Ego-Bedürfnisse weg von sich selbst, hin zum Aufbau eines erfolgreichen Unternehmens lenken und Erfolge als *kollektiven Sieg verbuchen, während sie für Misserfolge persönlich die Verantwortung übernehmen*.

Transformationale Führung

- Jörg-Peter Schröder, promovierter Arzt und Business Coach, plädiert für einen *Paradigmenwechsel weg vom linear-effizient-analytischen Handeln hin zum integrativ-kreativen Agieren*. Bei diesem transformationalen Führungsstil nach Bernhard M. Bass verändern (transformieren) Führungskräfte durch *Vorbildwirkung und Sinnstiftung* ihre Mitarbeiter hin zu einem höheren Leistungsniveau. Dies geschieht durch Vermittlung von *Begeisterung und Zuversicht, einer großen Vision und von Sinn* durch gemeinsame Ziele und deren Bedeutung für den Erfolg des Unternehmens. Dies soll gelingen durch *komplexe Leistungsziele, hohe Handlungsspielräume, Vertrauen und wertschätzende Kommunikation*. Solcherart transformational agierende Führungskräfte werden, laut Schröder, als *charismatische Vorbilder* wahrgenommen, mit denen sich die Mitarbeiter identifizieren.

Im Coaching können wir näher auf aktuelle Führungsmodelle eingehen und Sie können *ihr eigenes Führungsverhalten reflektieren und neu ausrichten*. Hierzu eignet sich besonders das Instrument der Führungskräftewirksamkeit.

3 Führungskräftewirksamkeit

Jenseits aller Paradigmen und Modelle ist die entscheidende Frage, *wie wirksam eine Führungskraft ist* und von Ihren Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern erlebt wird. Hierzu gibt es aussagefähige Instrumente, die sich in jahrelangen Erprobungen in der Personalentwicklung bestens bewährt haben.

Im Coaching können wir detailliert auf dieses Thema Führungskräftewirksamkeit eingehen und Sie haben die Möglichkeit, Ihre eigene Führungswirksamkeit zu bestimmen und möglichen Handlungsbedarf zu identifizieren.

Interessiert? Gerne können Sie in einem persönlichen Gespräch oder einem Coaching mehr dazu und über Ihre Führungskräftewirksamkeit erfahren!