

Bausteine und Instrumente erfolgreicher Führung

Erfolgreich führen heisst, verschiedene Führungsstile und Kommunikationsformen gezielt kombinieren. Die Führungsarbeit hat sich gewandelt und ist anspruchsvoller geworden. An Vorgesetzte werden hohe Erwartungen bezüglich ihrer Führungs- und Kommunikationsfähigkeit gestellt. Das situative Einsetzen dieser Kompetenzen erleichtert die Führung und verbessert die Akzeptanz und Resonanz von Entscheidungen.

Die meisten Führungskräfte verfügen über viel theoretisches Wissen bezüglich Führungsmodellen und Theorien. Leider wird in der Praxis nur ein Bruchteil dieses Wissens angewandt. Die höchste Hemmschwelle bildet aus meiner Erfahrung die Tatsache, dass viele Führungskräfte ihre Aufgabe in erster Linie noch in der Kontrolle der Mitarbeitenden verstehen. Die Zeiten haben sich aber sehr verändert: Führen heisst nach dem neuen Verständnis Mitarbeitende zu inspirieren, so ihre Begeisterung zu wecken und mit Motivation und Engagement aufrechtzuerhalten. Dieses Ziel kann in Kombination mit folgenden Bereichen erreicht werden:

Die Führungsstile im Überblick

- Visionär
- Coachend
- Gefühlsorientiert
- Demokratisch
- Fordernd
- Befehlend

(nach Daniel Goleman)

1. Verknüpfung der Führungsstile

Mit der geschickten Variation aller üblichen Führungsstile (siehe Kasten) hat man viel Spielraum, um situativ auf die entsprechende Herausforderung agieren oder reagieren zu können. Leider trauen sich viele Führungskräfte diese erforderlichen Wechsel

nicht zu oder wissen nicht genau, wann sich der eine Führungsstil besonders gut eignet.

2. Nutzen des emotionalen Potentials

Viele Vorgesetzte haben Angst Emotionen zuzulassen oder zu zeigen, obwohl die emotionale Dimension von Führung entscheidend für das gute Funktionieren eines Unternehmens oder einer Organisation ist. Das Führen mit „emotionaler Intelligenz“ verbessert Empathie, Kommunikation, Teamführung, Selbstreflexion, Zusammenarbeit und Förderung anderer. Der Nutzen wirkt sich nicht nur schnell und messbar im zwischenmenschlichen Bereich aus, sondern zeigt sich auch im finanziellen Unternehmenserfolg. Aktuelle Forschungen belegen beispielsweise den engen Zusammenhang zwischen dem emotionalen Klima in einer Firma und dessen Einfluss auf Burnout, inneren Kündigungen und krankheitsbedingten Absenzen.

3. Aufbau des Gehirns nutzen

Führungskräfte sollten sich der im menschlichen Gehirn begründeten psychologischen Hintergründe besser bewusst sein: Teile unseres Gehirns reagieren sehr schnell auf externe Einflüsse und beeinflussen nachhaltig unser Verhalten und unsere Gefühle. Vernachlässigt eine Führungskraft die wichtigen Komponenten der Kooperation und des Vertrauens,

kann dies verheerende Auswirkungen auf das Betriebsklima und die Mitarbeitermotivation haben. Die Hauptaufgabe einer Führungskraft ist eine Atmosphäre zu



schaffen, die von diesen oben genannten Elementen geprägt wird. Die „emotionale Intelligenz“ besteht aus den folgenden Bestandteilen:

- Selbstwahrnehmung
- Selbst-Management
- Soziales Bewusstsein und
- Beziehungsmanagement

4. Führungsqualitäten lassen sich lernen

Es ist nie zu spät, seinen Führungsstil zu verbessern und so über zusätzliche Werkzeuge zu verfügen, die gezielt und gewinnbringend eingesetzt werden können.

Der persönliche Führungsstil bildet sich über einen langen Zeitraum. Er wird von unseren Vorbildern (Eltern, Lehrer, Trainern) und den gemachten Erfahrungen in unserer Jugend (Sportmannschaft, Jugendgruppe) geprägt. Als Führungskraft fügen wir dann diesem Gerüst weitere Bausteine dazu. Wir lernen durch beobachten und ausprobieren.

Um Führungsmuster erfolgreich verändern zu können, greifen oft die angebotenen Weiter- und Ausbildungen zu kurz. Diese vermitteln den Stoff auf theoretischer Basis, während sich im Gehirn die Führungs Kompetenzen in erster Linie durch Eindrücke und Erfahrungen bilden.

Um nachhaltige Veränderungen zu erzielen sind folgende Schritte hilfreich:

- Die klare Vorstellung, wer ich sein möchte
- Die genaue Kenntnis der eigenen Stärken und Schwächen
- Die gezielte Verbesserung der Führungs Kompetenzen insbesondere im sozialen, emotionalen Bereich
- Das Üben und Einsetzen in der täglichen Arbeit

5. Selbstbestimmtes Lernen - die Basis zum Erfolg

Wichtig ist, dass diese Ziele auf den persönlichen Stärken aufbauen. Weiter sollen diese Ziele selbstgewählt sein und nicht von Aussenstehenden auferlegt worden sein. Selbstverständlich muss die Planung aus realistischen und überschaubaren Schritten bestehen, die sich nahtlos in das Leben und die Arbeitswelt einfügen. Entscheidend für diesen Prozess ist der persönliche Lernstil. Die meisten Menschen lernen anhand folgender Methoden:

- Reflexion
- Konkrete Erfahrung
- Dem Aufbau eines eigenen Modells
- Lernen durch Versuch und Irrtum

Der Prozess wird positiv beeinflusst, indem neue Alternativen zu bestehenden Mustern gesucht werden. Wie Sportler sollte man mehr Zeit auf das Training anstatt auf den Wettkampf selbst verwenden. Eine Fähigkeit sollte wie „im Schlaf“ beherrscht werden, so dass sie auch unter Stressbedingungen zur Verfügung steht. Dazu muss man neue Verhaltensweisen über einen

längeren Zeitraum üben, um im Gehirn neue Nervenbahnen zu schaffen und diese dann weiter auszubauen.

Eine ausgezeichnete Methode ist das Visualisieren zukünftiger neuer Verhaltensweisen: Alleine mit diesem mentalen Training können neue Verhaltensweisen und Reaktionsmöglichkeiten geübt werden. Zusätzlich erhält man bereits ein Gespür dafür, wie sich dies anfühlt.

6. Prozessbegleitung

Ein regelmässiges Feedback durch einen Coach oder Mentor ist sehr wichtig. So kann bewusster gehandelt und reagiert werden, und Fortschritte werden in viel kürzerer Zeit erzielt. Entscheidend für das Erzielen der gewünschten nachhaltigen Veränderungen sind Anpassungen der Strukturen innerhalb der Organisation. Am wichtigsten ist aber, dass es Führungskräften gelingt, mit ihrem Vorbild die Mitarbeitenden zu motivieren und sich noch stärker als bisher dem Beziehungsmanagement zu widmen.

7. Neue Fähigkeiten - neuer Führungsstil

Mit dem Wandel von einer Industrie- zu einer Dienstleistungsgesellschaft sind sowohl seitens der Arbeitnehmenden als auch der Führungskräfte andere Fähigkeiten gefragt. Es stehen Fähigkeiten im Vordergrund, welche die emotionale Bindung der Kunden aber auch der Mitarbeitenden fördern. Die emotionale Bindung ist nicht nur wesentlich billiger, sondern ist viel stärker als eine Bindung z. B. über den Preis.

Diese Entwicklung bedingt auch einen Wechsel weg von Führungsstilen, die stark auf Kontrolle ausgerichtet sind.

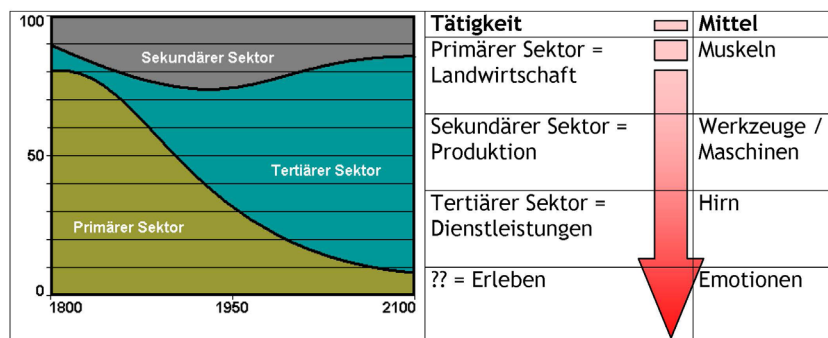
Gute Führungskräfte führen heute nicht mehr durch ihre Macht. Dank Ihrem guten Einfühlungsvermögen bauen sie Beziehungen auf und entwickeln sie weiter. Sie nehmen die Gefühlslage der Mitarbeitenden wahr. Sie sind gute Zuhörer und können sich in die Lage anderer versetzen. Dadurch erkennen sie leichter die Interessen und Kräfte, die in Organisationen wirken. Führungskräfte nutzen die Inspiration, um Leidenschaft für die Aufgabe und die Vision des Betriebes zu wecken.

Diese Führungskräfte pflegen Beziehungen, sprechen Probleme an und schaffen so Synergien für eine harmonische Zusammenarbeit.

Die besten Führungskräfte zeichnen sich dadurch aus, dass sie die entscheidende Rolle von Emotionen am Arbeitsplatz verstehen und einsetzen.

Das gezielte Anwenden verschiedener Führungsstile fördert die gute Zusammenarbeit und die Resonanz der Handlungen.

Drei-Sektoren-Hypothese



Quelle Grafik: Fourastié J: Le Grand Espoir du XXe siècle. Progrès technique, progrès économique, progrès social. Presses Universitaires de France, Paris 1949

Autor

Christian Leibundgut, Coach und Betriebsausbilder mit langjähriger Führungs- und Management Erfahrung.

In Coachings und Trainings initiiert und unterstützt er Entwicklungen und Veränderungen im Team- und Selbstmanagement.