

Die Führungskraft als Vorbild - Neun Faktoren erfolgreichen Führens

Immer wieder tritt die Frage auf, welche Eigenschaften eine erfolgreiche Führungskraft kennzeichnen. Wie immer gibt es hier keine Musterantwort. Unserer Erfahrung zufolge lassen sich aber die folgenden neun Faktoren erfolgreichen Führens entdecken, die auf der Persönlichkeitsebene ein breites Spektrum derjenigen Eigenschaften aufzeigen, die von einer Führungskraft in der Praxis täglich gefordert werden.

Selbstvertrauen und Energie ausstrahlen

Es bedarf nicht unbedingt eines charismatischen Führers, um eine erfolgreiche Führungskraft zu sein, aber ohne das Engagement, ohne dass sich die Führungskraft auf die Aufgabe „committed“ hat, funktioniert Führung nicht. Menschen wollen einem Menschen folgen, der davon überzeugt ist, das Richtige zu tun und dies auch mit der nötigen Energie vertritt. Ob dies gleichzusetzen ist mit „Charisma“ ist fraglich und hängt von der Definition des Wortes „Charisma“ ab. Wichtig ist, dass die Führungskraft ihre Idee, Konzepte, Visionen mit dosierter Emotion versieht, damit die Mitarbeiter merken, dass der Führungskraft etwas an den Themen liegt.

Um Selbstvertrauen, Sicherheit und Energie auszustrahlen, ist es natürlich erforderlich, dieses Selbstvertrauen auch selbst in sich zu tragen. Es ist nicht hilfreich, wenn eine Führungskraft versucht ihren Mitarbeitern zu vermitteln, sie sei selbstbewusst, wenn dies nicht der Fall ist. Der erste Schritt ist, Selbstvertrauen aufzubauen und erst dann werden die Mitarbeiter auch spüren, dass es der Führungskraft ernst ist.

Sich selbst beherrschen

Selbstbeherrschung ist ein wesentlicher Aspekt der Persönlichkeit einer Führungskraft, der es erlaubt, auch in kritischen Situationen, besonnen zu handeln. Dabei ist nicht die Rede davon, dass eine Führungskraft nicht einmal emotional reagieren soll – ganz im Gegenteil. Emotionale Einbindung der Führungskraft stärkt den Führungsprozess erheblich. Es ist vielmehr die Rede davon, dass eine Führungskraft den Überblick auch dann behalten muss, wenn es in kritischen Phasen unübersichtlich wird. Insofern hat die Führungskraft die Rolle des Lotsen, der auch bei schwerer See das Schiff sicher in den Hafen bringt.

Konsequent, berechenbar, verbindlich, gerecht sein

Zu diesen persönlichen Eigenschaften gehört, dass die Führungskraft nur das tut, was sie sagt, und dabei eindeutig und klar ist. Überdies ist es redlich, wenn die Führungskraft nur das fordert, was sie selbst zu erbringen bereit ist. Umgekehrt muss die Führungskraft mit der Erwartung der Mitarbeiter umgehen, dass sie ihre eigenen Forderungen auch selbst erfüllt, jeweils im übertragenen Sinne auf die eigene Aufgabe bezogen. So ist es beispielsweise unabdingbar, dass eine Führungskraft, die Ehrlichkeit und andere sozial erwünschte Werte einfordert, diese auch selbst repräsentiert. Fordert die Führungskraft von ihren Mitarbeitern, dass diese Zusagen einhalten und zuverlässig sein sollen und dass eventuelle Termingefährdungen vorzeitig gemeldet werden müssen, so muss die Führungskraft dies ihrerseits auch tun, will sie ihre Mitarbeiter nicht in die Resignation treiben. Überdies zeichnen sich starke Führungskräfte dadurch aus, dass sie in vergleichbaren Situationen auch vergleichbar handeln und nicht sprunghaft von einer Situation in die nächste stolpern.

Planvoll und transparent vorgehen

Führungskräfte, die Sicherheit vermitteln, weil sie den Mitarbeitern transparent zeigen, dass sie über einen Plan verfügen, an dem die Mitarbeiter idealerweise mitarbeiten können, genießen ein hohes Vertrauen. Der planvolle und transparente Umgang mit Vorgehensweisen, Zahlen, Daten, Fakten ist ein wesentliches Instrument dazu, Mitarbeiter in die Geschehnisse des Arbeitsbereiches einzubeziehen und sie mit in die Verantwortung einzubinden. Eine Führungskraft die planvoll und strukturiert vorgeht, die dabei mit Informationen transparent umgeht, wird stets größeren Erfolg haben, als eine Führungskraft, die Informationen unter Verschluss hält. Dazu gehört natürlich eine gewisse Größe, denn Informationen abzugeben, bedeutet auch immer, Macht abzugeben.

Das große Ganze und das Detail sehen

Nur wer das große Ganze sieht, kann eine Mannschaft auch zu einem Ziel führen. „Lieber im Großen einigermaßen richtig, als im Detail perfekt“ ist zwar eine gültige Grundregel, wer aber angesichts des überwältigenden Großen das Detail aus den Augen verliert, stellt nicht fest, ob eine Summe geringer Abweichungen möglicherweise zu einer Störung des gesamten Systems führt. Überdies werden Details von Mitarbeitern und Kunden häufig schneller wahrgenommen als Veränderungen des großen Ganzen. Daher ist es für eine Führungskraft wichtig, dass sie sowohl das große Ganze übersieht und ein Bild von der Zukunft zeichnen kann, als auch, dass sie in der Lage ist, die Details im Auge zu behalten. Stellt eine Führungskraft fest, dass sie eher zu der einen oder anderen Seite tendiert, empfiehlt es sich, sich regelmäßig mit jemandem auszutauschen, der die jeweils andere Seite betont.

Fordern und fördern

Diejenige Führungskraft, welche in der Lage ist, die Mitarbeiter sowohl zu fordern als auch zu fördern, zeigt Ausgewogenheit und repräsentiert eine Persönlichkeit, die sowohl auf Leistung setzt als auch dafür Sorge trägt, dass ein Entwicklungsfreiraum seitens der Mitarbeiter besteht. Fordern ist wichtig, damit die Mitarbeiter in die Lage versetzt werden, zu erkennen welche Leistungsansprüche an sie bestehen. Fördern ist wichtig, weil die Mitarbeiter merken sollen, dass der Führungskraft an der individuellen Entwicklung jedes einzelnen Mitarbeiters etwas liegt.

Kundenorientiert sein

Zum kundenorientierten Denken und Handeln gehört die grundsätzliche persönliche Bereitschaft einer Führungskraft, zu dienen. Der Begriff der Dienstleistung enthält die Substantive „Dienst“ und „Leistung“. Insofern kann dem Dienen gar nicht genug Augenmerk gewidmet werden. Die Führungskraft, die das eigene Handeln und das Handeln der Mitarbeiter an den Bedürfnissen der internen und externen Kunden ausrichtet, wird nahezu zwangsläufig erfolgreich sein. Damit dies zielgerichtet geschieht, ist mit den Mitarbeitern gemeinsam Folgendes zu identifizieren: Für wen erbringen wir unsere Dienstleistungen? Im Vertrieb ist dies noch relativ einfach. Die Antwort lautet „für den Kunden“. Wie verhält es sich mit den Kunden in der Buchhaltung?, in der Personalabteilung?, im Controlling? Die wichtigste Sichtweise, die eine Führungskraft innerhalb ihres Einflussbereiches vermitteln kann, ist die, dass sämtliche Gehälter, Sachkosten, etc. von den externen Kunden bezahlt werden, denn fragten die Kunden die Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens nicht nach, gäbe es das gesamte Unternehmen mit all seinen Mitarbeitern, Gebäuden und Produkten nicht. Die Grundhaltung der Führungskraft muss also durch die Frage getrieben sein: „Wie können wir es unseren

internen oder externen Kunden besser, einfacher, schneller, bequemer, kostengünstiger, effektiver gestalten (und dabei alle profitieren)?“

Werte schaffen und pflegen

Der Bereich der Werte wird oft unterschätzt und häufig mit materiellen Werten gleichgesetzt. Vielmehr ist hier die Rede von einem normativen Gerüst, das die Führungskraft vermitteln und mit Hilfe ihrer Mitarbeiter weiter prägen soll. Eine Führungskraft, die in der Lage ist Werte zu schaffen und zu pflegen, stellt sich regelmäßig mit ihren Mitarbeitern die Frage „Wofür steht das Unternehmen?“, „Wofür steht die Abteilung bzw. der Bereich?“ Werte und die persönlichen Beziehungen zwischen den Mitarbeitern eines Bereiches sind der emotionale Klebstoff im Team. An den Werten entscheidet sich, wie Konflikte ausgeglichen werden, ob die Mitarbeiter auch in unternehmerischen Krisensituationen zum Unternehmen und zum Chef stehen, wie hoch der Einsatz, wie hoch der Krankenstand, wie hoch die Produktivität ist. Ein gemeinsames Wertegerüst ist wesentlicher Bestandteil der Unternehmenskultur.

Vorbild und verantwortlich sein

Wer steht, kann nicht führen. Vorangehen ist ein Muss für eine Führungskraft. Dieses Vorangehen ist es auch, dass den Vorbildcharakter einer Führungskraft prägt. Die Annahme, dass es heutzutage keiner Vorbilder bedarf, ist nicht haltbar. Mitarbeiter orientieren sich stets an ihren Führungskräften, unabhängig davon, ob diese das beabsichtigen oder nicht. Dabei ist die Führungskraft Vorbild und das Verhalten der Führungskraft überträgt sich auf die Mitarbeiter. Bei vielen Firmen erkennt man bereits am Empfang, wie das Unternehmen geführt wird. Dies drückt sich in äußeren Faktoren, wie Umgangsformen oder Kundenorientierung als auch in der Wortwahl und der Ansprache gegenüber internen und externen Personen aus.

Vorbild zu sein bedeutet auch, Verantwortung zu übernehmen. Die persönliche Übernahme von Verantwortung durch eine Führungskraft für das, was ihre Mitarbeiter tun, ist eine gesuchte Stärke. Die Führungskraft als Vorbild ist ein wesentlicher persönlicher Leistungsanspruch.

Prüfen Sie sich als Führungskraft in der zweiten Ebene kritisch: Wie weit haben Sie die obigen Eigenschaften im Detail entwickelt? Wie sehr sind Sie bereit, in deren Entwicklung zu investieren? Als Top-Manager fragen Sie sich nicht nur, wie Sie selbst zu den Eigenschaften stehen, sondern auch, welche Ihrer Führungskräfte derzeit an welcher Stelle steht.