

So geht Führung

Führungspersönlichkeiten müssen Menschen für sich begeistern können, dürfen aber nicht zimperlich sein. Sie sind kompetent, müssen schnell und mutig entscheiden, klar kommunizieren und konsequent handeln. Das gilt für Unternehmen ebenso wie für die öffentliche Verwaltung. Der Beitrag zeigt, erfolgreiche Leadership-Tools aus dem Business für die Verwaltung nutzbar gemacht werden können.

Autor



Ralf Gasche

ist ehemaliger BKA-Terrorismusexperte und blickt auf 40 Jahre Führung zurück. Seine Erfolgsprinzipien: Selbstdisziplin & Konsequenz. Er ist Bestsellerautor, Top-Executive-Coach, Vortragsredner, Lehrbeauftragter, Lehrcoach und besitzt mehrere erfolgreiche Beratungsfirmen. www.gasche.com

Sowohl in Unternehmen als auch im öffentlichen Dienst gibt es Wirkfaktoren, die in der Führung von Mitarbeitern unterschätzt und vernachlässigt werden. Doch diese sind das eigentliche Potenzial für erfolgreiche Performance beispielsweise im Hinblick auf den Geschäftserfolg, reibungslose Abläufe in der Verwaltung sowie glückliche Kunden und zufriedene Bürger. Die folgenden Tools zeigen Ansätze auf, die Führungskräfte näher an ihren persönlichen Leadership-Erfolg heranbringen und die Mitarbeiterzufriedenheit deutlich verbessern.

Tool Nr. 1: Kongruenz

Ausschlaggebender Faktor für Erfolg in der Führung eines Unternehmens, einer Behörde, einer Abteilung oder eines Teams ist die Kongruenz der Leitfigur. Kongruenz einer Führungskraft bedeutet, eins mit sich selbst zu sein und dadurch eine Ausstrahlung zu besitzen, die keinen Zweifel daran lässt, dass sie voll und ganz hinter dem Unternehmen steht und zu 100 Prozent vertritt, was das Team und alle gemeinsam erarbeiten und kommunizieren. Sie ist eins mit sich und eins mit dem Außen, was ihre inneren Werte und ihre persönliche Ausrichtung angeht. Sie befindet sich in dem Leben, das sie liebt und steht dafür mit allem, was sie hat und ist. Sie strahlt Echtheit aus. Um das zu erreichen, muss sie sich selbst gut wahrnehmen können,

einen langen, manchmal steinigen Weg der Selbstreflexion gehen, den eigenen Gefühlen gegenüber offen sein und ihnen wertschätzend und akzeptierend begegnen. Sich selbst anzunehmen und bedingungslos zu mögen (zu lieben) ist die Hauptvoraussetzung für eine Ausstrahlung, die Wirkung auf andere Menschen hat, sie inspiriert, den eigenen Weg mitzugehen und für Ihre Führungskraft das Beste zu geben. Die Basis für gemeinsamen Erfolg ist gelegt. Echtheit zeigt sich in der Fähigkeit, dem Gegenüber – Chef, Mitarbeiter, Kollegen, Kunden – die eigenen Empfindungen ehrlich zu zeigen und ihm nichts vorzuspielen. Der Situation angemessen natürlich und sozial kompatibel, das versteht sich von selbst. Durch diese Ehrlichkeit im Umgang mit den eigenen Standpunkten erzeugen wir ein gedeihliches Klima des Vertrauens. Unser Gegenüber spürt, dass wir das, was wir tun, sehr gerne tun, weil es uns selbst ent-

Kompakt

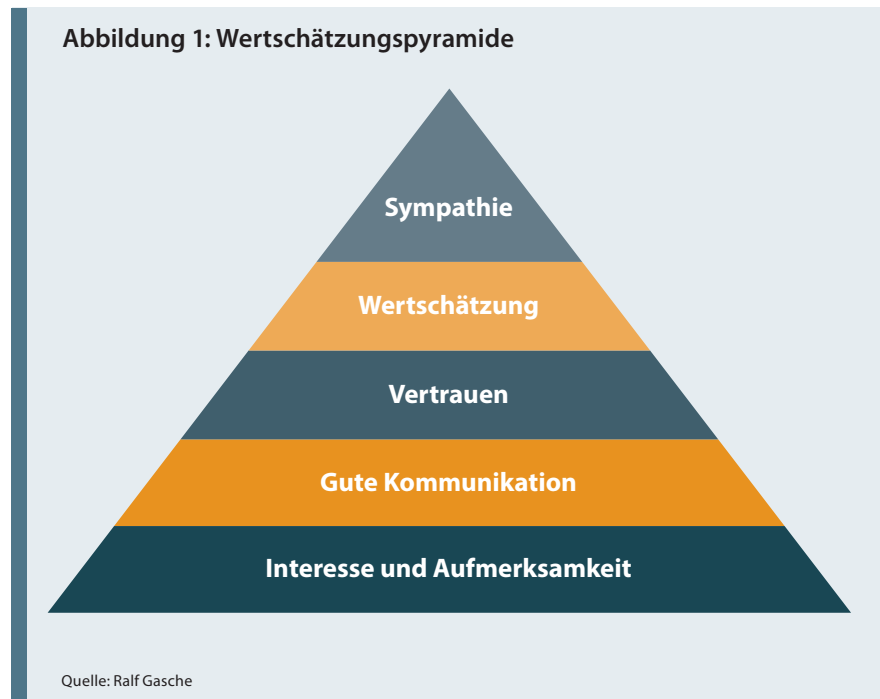
Der Beitrag zeigt die fünf unverzichtbaren Tools aus dem Unternehmensumfeld für Führungserfolg auf, die auch in die öffentliche Verwaltung anwendbar sind. Dazu zählen Kongruenz, Wertschätzung, Entschlossenheit, Inspiration und Konsequenz

spricht, und es spürt, dass wir überzeugt sind von dem, was wir tun, und dass wir auf dieser Basis sehr ehrlich sind mit ihm und in unserer Beziehung zu ihm. Das ist der Nährboden für menschlichen und geschäftlichen Erfolg und die beste Voraussetzung für einen wertschätzenden Führungsstil.

Tool Nr. 2: Wertschätzung

Ihre wichtigste Aufgabe als Führungspersönlichkeit ist es, Menschen für sich zu gewinnen. An welche Führungskräfte in Ihrem Leben erinnern Sie selbst sich auch nach Jahren noch? Wer hat das Beste aus Ihnen herausgeholt? Wer hat Sie inspiriert und weitergebracht, auch wenn es manchmal anstrengend war? Wer taugte zum Vorbild? Wenn Sie das Glück hatten, so einen exzellenten Chef zu kennen, werden Sie sich auch heute noch mit Wärme an ihn erinnern. Sie haben für die Sache gearbeitet, für sich, aber auch für diesen Chef als Person. Mitarbeiter verlassen nicht nur schlechte Führungskräfte, indem sie mit den Füßen abstimmen und kündigen. Sie legen sich umgekehrt auch für gute Führungskräfte ins Zeug. Deshalb ist es so wichtig, dass Sie die Menschen für sich gewinnen, bevor Sie über ehrgeizige Sachziele nachdenken. Wie Ihnen das gelingen kann, verdeutlicht die „Wertschätzungspyramide“ (siehe Abbildung 1).

Jemanden wertzuschätzen bedeutet im Wortsinne, ihn als Person sowie seine Leistung positiv zu würdigen. Interesse am Menschen, gute Kommunikation, gegenseitiges Vertrauen bereiten den Weg. Im Zentrum der Wertschätzung stehen eine auf die Person bezogene positive Grundausrichtung und Anerkennung – Anerkennung nicht als pauschales und damit wenig aussagekräftiges Lob, sondern als präzise Würdigung tatsächlich erbrachter Leistungen. Im Alltag herrscht nicht selten Problemfixierung: Was gut läuft, wird kommentarlos hingenommen. Klappt etwas nicht, folgt die Kritik auf dem Fuße. Machen Sie es sich zur Regel, konkrete Einzelleistungen



zu würdigen und bedanken Sie sich für außergewöhnlichen Einsatz. Feiern Sie größere Erfolge, etwa den Abschluss eines wichtigen Projektes, die Gewinnung eines wichtigen Kunden, gemeinsam mit Ihrem Team. Zur Wertschätzung gehört auch, Geburtstage, runde Jahrestage der Unternehmenszugehörigkeit und wichtige Begebenheiten im Leben eines Mitarbeiters präsent zu haben. Dabei kann Sie das Anfertigen einer Mitarbeitermatrix unterstützen.

Außer in Worten drückt sich Wertschätzung auch in sachlichen Gegebenheiten aus: angemessene Bezahlung, ansprechend möblierte Büros, gut funktionierende IT, gute Qualität der Kantine und/oder Pausenräume. Wie wertgeschätzt soll sich jemand fühlen, der auf einem wackeligen Bürostuhl sitzt und seine Pause in einer fensterlosen Kammer verbringen soll? Auch in Verwaltungsstrukturen hat man Möglichkeiten der Veränderung, selbst mit kleinen Mitteln, solange wir nur wollen. Gehen Sie davon aus, dass Ihre Mitarbeiter mit Kunden und Bürgern ähnlich umgehen wie Sie mit Ihren Mitarbeitern. Wertschätzung heißt auch, Kontroversen auszuhalten und sie als Bereicherung schätzen zu ler-

nen. Wenn Ihre Mitarbeiter immer Ihrer Meinung sind, sollte Sie das stutzig machen. Möglicherweise ist es Ihnen bisher nicht gelungen, das Potenzial der Mitarbeiter zu mobilisieren. Schlimmstenfalls haben Sie ein Klima der Gleichgültigkeit und des Duckmäsertums erzeugt. „Wo Chef und Stellvertreter immer die gleichen Ansichten vertreten, ist einer von ihnen überflüssig“, gab Winston Churchill einmal zu bedenken.

Tool Nr. 3: Entschlossenheit

Voraussetzung für eine erfolgreiche Inspiration der Mitarbeiter ist entschlossene Selbstführung. Sie beginnt mit der Maxime „Ich bin an jedem Tag der/die Beste, der/die ich an diesem Tag sein kann.“ Darin steckt einerseits die Nachsicht mit sich selbst, wenn es mal nicht optimal läuft, eben weil an diesem Tag nicht mehr möglich war. Darin steckt andererseits der Anspruch, das jeweils Machbare und Bestmögliche auch zu tun. Gelingt dies, gibt es keinen Anlass, mit sich zu hadern und später zu sagen, „Hätte ich nur ...“. Jeden Tag entschlossen das Beste zu geben, erzeugt Strahlkraft und wirkt auf die eigene Umwelt und die Mitarbeiter.

Entschlossenheit bedingt Mut: „Wo

die Angst ist, ist der Weg“ ist ein Grundsatz, der Ihnen enorm helfen wird, Grenzen zu überwinden, die nur in Ihrem Kopf existieren. Wenn Sie sich daran orientieren, Herausforderungen anzunehmen, wird Ihre Welt exponentiell wachsen. Sie bekommen Zugang zu Themen und Möglichkeiten, die Ihnen ansonsten verborgen geblieben wären. Tun Sie entschlossen, wovor Sie Angst haben. Eine gute Übung hierfür: Stellen Sie sich drei Monate lang jeden zweiten Tag einer kleinen oder größeren Herausforderung. Tun Sie etwas, das Ihnen Respekt abnötigt oder Angst macht. Wenn sie diesen Grundsatz konsequent durchziehen, werden Sie überrascht sein, wo Sie nach diesem Vierteljahr stehen werden. Und Sie entdecken, wozu Sie tief in sich selbst in der Lage sind.

Tool Nr. 4: Inspiration

Wenn Sie eins mit sich selbst sind, wertschätzend mit Ihrem Umfeld umgehen und entschlossen sind, das zu tun, was Ihnen wichtig ist, sind Sie ein gutes Vorbild für Ihre Mitarbeiter. Sie drücken Integrität aus. Das inspiriert und gibt eine wunder-



So geht Führung!

Der Autor räumt mit oberflächlichen Führungsrezepten auf und reduziert erfolgreiche Führung auf sieben grundlegende Gesetze. Dabei geht es um Excellent Leadership und die Fähigkeit von Führungspersonlichkeiten Menschen für sich zu begeistern.

Wiesbaden, 2018, 2. Auflage, 190 Seiten, 34,99 Euro
ISBN 978-3-658-07181-3



bare Leitwährung für alle Themen des Alltags, vor allem im Verwaltungshandeln. Sie haben die Basis gelegt für Mitarbeiter orientierte Führung und Raum geschaffen für den nächsten Schritt, den Antoine des Saint-Exupéry (frz. Flieger u. Schriftsteller, 1900-1944) mit einem schönen Bild beschreibt: „Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann rufe nicht die Menschen zusammen, um Holz zu sammeln, Aufgaben zu verteilen und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre sie die Sehnsucht nach dem großen, weiten Meer.“ Um diese Aufgabe bewältigen zu können, sind Sie gefordert, über den Tellerrand zu schauen und eine Strategie zu entwerfen, die langfristig angelegt ist und auf die Begeisterung aller Mitarbeiter einzahlt.

Tool Nr. 5: Konsequenz

Menschen lieben Freiheit und Entscheidungsräume. Gleichzeitig lieben wir es, Zeichen der Wertschätzung und Zuwendung zu erhalten. Diese psychologischen Grundregeln können Sie in Ihrer täglichen Führung nutzen und ein Instrument schaffen, dass Ihren Mitarbeitern beides ermöglicht, Raum zu haben und Anerkennung zu bekommen: Seien Sie konsequent. Die Abfolge Ihres täglichen Führungszyklus werden Sie gut kennen: entscheiden, Inspiration und Ziele geben, kommunizieren, delegieren, kontrollieren, nachbessern und neue Ziele geben. Dieser strukturierte Regelkreislauf beinhaltet alles, was die Mitarbeiter benötigen, um einen guten Job zu ma-

chen zu können und gleichzeitig – entsprechende Kompetenz und Erfahrung vorausgesetzt – genug Freiheit zu haben, um sich selbst in optimaler Weise entfalten und einbringen zu können. Das einzige, was Sie jetzt noch tun müssen, um die Mitarbeiter für sich zu begeistern, ist es, immer Folgen folgen zu lassen. Egal, was ein Mitarbeiter tut oder nicht tut, es muss immer – wirklich immer – Folgen haben. Wenn Sie es schaffen, diese Konsequenz zu leben und allen Aufträgen oder Projekten immer eine Resonanz geben, in Form von Kritik – Lob, Tadel oder Feedback – dann lernen Ihre Mitarbeiter Ihnen zu vertrauen. Sie wissen, dass sie ernst genommen werden und Ihre Arbeit nicht umsonst ist. Sie wissen, was sie geleistet oder nicht geleistet haben und wie sie es beim nächsten Mal noch besser machen können. Sie lernen jeden Tag neu, dass sich ihr Chef kompromisslos für sie und ihre Arbeit interessiert. Was kann es Schöneres geben als zu wissen, was ich tun kann, um positives Feedback und Anerkennung für meine Arbeit zu bekommen? Good Job! Viel Erfolg! ■

 SpringerProfessional.de

Führungstheorien 

Gasche, R. (2018): Im Dschungel der Führungstheorien, in: So geht Führung!, Wiesbaden, 2. Aufl., Seite 1-5, www.springerprofessional.de/link/15447128