

Führen mit Fingerabdruck

MANAGEMENT – Führungskräfte müssen, um in ihrem komplexer werdenden Umfeld erfolgreich zu agieren, zunehmend wissen: **Wofür stehe ich und wofür nicht?** Sie benötigen eine sogenannte Leadership-ID, die ihnen als Kompass für ihr Handeln im Führungsalltag dient.

Braunschweig – Viele Führungskräfte haben ein Bild von der idealen Führungskraft verinnerlicht, und diesem versuchen sie zu entsprechen. Das funktioniert meist nicht. Denn Führungskräfte sind am wirkungsvollsten, wenn sie die „besten“ Aspekte von dem, was sie als Person ausmacht, als Grundlage für ihr Selbstverständnis als Führungskraft und ihren Führungsstil nutzen.

Nicht „falschen“ Führungsidealen nacheifern, sondern Selbst-Bewusstsein entwickeln

Statt (Führungs-)Idealen nachzueifern, die nicht zu ihnen passen, sollten Führungskräfte eine eigene Leadership-ID entwickeln, einen eigenen Fingerabdruck, also sich bewusst werden,

- welche individuelle Kombination von Erfahrungen, Qualitäten und Talenten sie als Mensch und Führungskraft einzigartig und unverwechselbar macht, und
- auf welche individuellen „Ressourcen“ sie ganz einfach und natürlich zurückgreifen können, um ihr Führungspotenzial zu entfalten.

Nur dann können sie als Führungskraft auf Dauer erfolgreich sein. Eine Leadership-ID entsteht allerdings nicht von selbst. Diese will entwickelt werden, indem die Führungskraft

- ihr Leben und ihre Erfahrungen reflektiert sowie
- ihre Werte, Stärken, Fähigkeiten und Leidenschaften identifiziert.

Dabei gilt es, elf Aspekte zu bedenken, sieben innere und vier äußere Aspekte.

Die sieben inneren Aspekte

- 1) **Die eigene Biografie: „Woher komme ich?“** – Jede Führungskraft hat ihre Geschichte, die sie zu der Persönlichkeit macht, die sie ist. Erfahrungen aus der Kindheit und aus dem Elternhaus, kulturelle und soziale Prägungen, persönliche Rückschläge, Enttäuschungen und Erfolge – all diese Faktoren prägen die eigenen Vorstellungen davon, was eine „gute“ Führungskraft ist und wie sie sich verhält. Das muss sich jede Führungskraft bewusst machen.
- 2) **Motive: „Was treibt mich an?“** – Unsere Motive geben uns Auskunft darüber, warum wir tun, was wir tun. Haben wir zum Beispiel den Wunsch, Dinge zu gestalten? Su-

chen wir den Nervenkitzel? Streben wir nach Anerkennung? Jeder Mensch hat sein eigenes Set an Lebensmotiven. Wer weiß, was ihn bzw. sie antreibt, weiß auch, wie die eigene Führungsrolle gestaltet werden sollte, um langfristig zufrieden und erfolgreich zu sein.

Führungskräfte sind am wirkungsvollsten, wenn sie die „besten“ Aspekte von dem, was sie als Person ausmacht, als Grundlage für ihren Führungsstil nutzen.

- 3) **Werte: „Wofür stehe ich?“** – Werte sind der innere Kompass, der uns anzeigt, ob etwas richtig oder falsch ist. Jede Führungskraft muss sich ihre Werte bewusst machen, denn es braucht ein klares Wertesystem, um auch in komplexen und ambivalenten Situationen die richtigen Entscheidungen zu treffen.
- 4) **Mission: „Wofür trete ich an?“** – Jeder Mensch hat den Wunsch, etwas Sinnvolles in seinem Leben zu tun. Und wenn er weiß, was gemäß seinem Wertesystem für ihn sinnvoll ist, hat er seine Mission gefunden. Eine Führungskraft in der Produktion kann die Mission haben, mit ihrem Team Qualität zu produzieren; ein Organisationsentwick-

ler die Mission, dass die Mitarbeiter des Unternehmens sich mit ihrem Arbeitgeber identifizieren können. Was ist Ihre Mission? Was verleiht Ihrer Arbeit Sinn?

- 5) **Wirkung: „Woran will ich erkannt werden?“** – Die Leadership-ID einer Führungskraft schlägt sich in deren konkretem Verhalten nieder; das heißt, die Werte, Motive und Mission einer Führungskraft sollten sich für Außenstehende erkennbar in ihrem Verhalten zeigen. Welche eigenen Verhaltensmuster und -weisen sind typisch – zum Beispiel beim Führen von Mitarbeitern, beim Kommunizieren mit ihnen?
- 6) **Ressourcen: „Was sind meine Kraftquellen?“** – Um die eigene Leadership-ID aufrechtzuerhalten und auch in schwierigen Zeiten die nötige Energie zu haben, brauchen wir Kraftquellen. Das können der Sport, Hobbys, die Familie, Freunde, das Meditieren, die Religion und vieles mehr sein. Jede Führungskraft sollte sich fragen, welches die Kraftquellen sind, die ihr helfen, die Batterien wieder aufzuladen.
- 7) **Legitimation: „Warum bin ich hier der/die Richtige?“** – Eine Führungskraft muss davon überzeugt sein: Ich kann an diesem Ort bzw. in dieser Funktion etwas Positives

bewirken. Dabei geht es nicht darum, Allmachtsphantasien zu hegen, sondern das für den Erfolg nötige Selbstbewusstsein und -vertrauen zu haben und auszustrahlen – unter anderem, weil man seine Stärken, aber auch Grenzen kennt. Die Führungskraft muss also die Antwort suchen auf die Frage: Warum bin ich hier – in diesem Unternehmen, in dieser Branche/Funktion – der/die Richtige?

Die vier äußeren Aspekte

Eine Führungskraft ist stets in einen Kontext und in ein Netzwerk von Beziehungen eingebunden. Zudem hat sie eine Aufgabe bzw. Funktion in ihrer Organisation, aus der sich wiederum Anforderungen und Herausforderungen ergeben.

- 8) **Stakeholder: „Mit wem stehe ich in Beziehung?“** – Eine Führungskraft ist immer auch ein Manager zahlreicher, mehr oder minder stark ausgeprägter Abhängigkeitsbeziehungen – zum Beispiel mit Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten, eigenen Vorgesetzten. Aber auch der Lebenspartner ist ein Stakeholder, der das Fühlen, Denken und Handeln maßgeblich beeinflusst. Jede Führungskraft sollte sich bewusst machen, wer für sie wichtige Beziehungspartner sind und in welcher Form der Abhängigkeit sie zu diesen steht.
- 9) **Erwartungen: „Was sind die Bedürfnisse meiner Stakeholder?“** – Jeder Stakeholder hat Interessen

und Bedürfnisse sowie bewusste oder unbewusste Erwartungen an den Menschen und/oder die Führungskraft. Es macht Sinn, diese Erwartungen zu erfassen und/oder zu erfragen, damit anschließend entschieden werden kann: Wie gehe ich mit den vielfältigen Erwartungen um?

- 10) **Probleme: „Für welche Herausforderungen liefere ich eine Lösung?“** – Eine Führungskraft kann nicht alle Erwartungen erfüllen, die an sie gestellt werden – zumal sich aus ihnen oft Ziel- und Interessenkonflikte ergeben. Sie kann auch nicht alle Probleme in ihrem Umfeld lösen, denn ihre Ressourcen sind begrenzt. Deshalb darf sie sich nicht verzetteln. Es stellt sich also die Frage: Zu welchen Erwartungen, Aufgaben usw. sage ich ja – und zu welchen nein?

Werte, Motive und Mission einer Führungskraft sollten sich für Außenstehende erkennbar in ihrem Verhalten zeigen.

- 11) **Rollen: „Was sind meine Hauptrollen?“** – Eine Führungskraft hat im Rahmen ihrer Tätigkeit viele Rollen – mal ist sie als Chef, mal als Motivator und Inspirator, mal als Berater und Experte und dann wieder als Moderator bzw. Planer und Organisator gefragt. Diese Rollen sollte sich die Führungskraft bewusst machen und sich fragen, was ihre Hauptrollen aufgrund ihrer Leadership-ID und Funktion in der Organisation sind und welche Rollen sie nicht oder nur in Ausnahmefällen übernehmen möchte.

Joachim Simon



DER AUTOR ist Führungskrafttrainer und -coach mit Sitz in Braunschweig (Deutschland).

TIPPS

Die Leadership-ID entwickeln

Es wäre eine Illusion, anzunehmen, dass sich die persönliche Leadership-ID ruckzuck entwickeln lässt. Damit geht ein Prozess der Selbstreflexion und des Sich-selbst-bewusst-Werdens einher. Daher sollten sich Führungskräfte die Fragen im beistehenden Artikel stellen, wenn sie zwei, drei Stunden Zeit und Mühe haben. Auch sollten sie die Fragen möglichst schriftlich beantworten.

Stellen Sie sich also immer wieder die genannten Fragen und schauen Sie, ob die gegebenen Antworten

Sie noch befriedigen. Sprechen Sie zudem eventuell mit ein, zwei Personen, denen Sie vertrauen, oder einem Coach hierüber. Denn jeder Mensch hat blinde Flecken, und nicht selten weicht unser Selbstbild von der Fremdwahrnehmung ab.

Wenn Sie das tun, entwickeln Sie mit der Zeit ein klares Bild davon, was Sie als Führungskraft ausmacht. Dann können Sie zum Beispiel selbstbewusster in Ihrer aktuellen Führungsposition agieren, weil Sie wissen: „Ich bin hier genau richtig, weil ...“

Ein Ergebnis kann jedoch auch die Erkenntnis sein: „Ich sollte mich mittelfristig verändern – zum Beispiel, weil die Erwartungen, die in diesem Unternehmen/in dieser Position an mich als Führungskraft gestellt werden, nicht meinen Werten entsprechen.“ Ist dies der Fall, sollten Sie das auch tun!

Denn die Welt braucht gute Führungskräfte. Und warum nicht wechseln, wenn Sie in Ihrem aktuellen Job eh nie erfolgreich und zufrieden sein können?